

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROTOCOLO, PRODUCCIÓN,
ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE EVENTOS

**DISEÑO Y GESTIÓN DE EXPOSICIONES Y EVENTOS
CULTURALES EN ARQUITECTURA INDUSTRIAL**

EL PATRIMONIO MADRILEÑO COMO CASO DE ESTUDIO

Autora: María del Rosal Carmona

Tutora: Prof. Dr. Dña Rosana Rubio Hernández

Madrid, 2018





**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROTOCOLO, PRODUCCIÓN,
ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE EVENTOS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

TÍTULO:

“Diseño y gestión de exposiciones y eventos culturales en arquitectura industrial. El patrimonio madrileño como caso de estudio”

AUTOR:

María del Rosal Carmona

TUTOR:

Prof. Dr. Dña. Rosana Rubio Hernández

Madrid, 2018

RESUMEN

Actualmente todavía no existe una amplia investigación acerca de la tendencia de realizar eventos en localizaciones industriales. Por ello el presente trabajo responde a la necesidad de establecer unas posibles líneas de actuación para los profesionales de la organización y diseño de exposiciones y eventos a la hora de realizar sus funciones en espacios industriales, de manera que la reutilización de este tipo de edificaciones sea beneficiosa tanto para el contenedor como para el contenido. Para ello se realiza este estudio, a través de diversas técnicas de investigación como la revisión bibliográfica, tanto de ejemplos relevantes de este tipo de eventos, localizados en patrimonio industrial, como de información significativa para la organización y diseño de eventos. Todo esto nos sirve de base para realizar un estudio de casos, el cual nos permite extraer una serie de conclusiones clave y la realización de una propuesta técnica.

Palabras clave: exposiciones, eventos, diseño, organización, industrial.

ABSTRACT

Currently, there is still no extensive research on the tendency to carry out events in industrial locations. Therefore, this work responds to the need to establish possible lines of action for professionals in the organization and design of exhibitions and events when performing their functions in industrial spaces, so that the reuse of this type of buildings is beneficial both for the container and for the content. For this purpose, this study is carried out through various research techniques such as bibliographic review, of both relevant examples of this type of events, located in industrial heritage, and significant information for the organization and design of events. All this is the basis for a case study, which allows us to draw a series of key conclusions and the realization of a technical proposal.

Key words: exhibitions, events, design, organization, industrial.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Justificación	3
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Preguntas de investigación	6
1.4. Estructura	6
1.5. Metodología.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Patrimonio Industrial.....	9
2.1.1. Definición y evolución del concepto.....	9
2.1.2. Importancia y valorización de su preservación.....	10
2.1.3. Intervención y reutilización del Patrimonio Industrial	12
2.1.3.1. Museos Industriales y ecomuseos.....	16
2.1.3.2. Museos, exposiciones de arte y centros culturales	17
2.1.3.3. Organización de eventos en edificios industriales	23
2.2. Diseño museográfico.....	29
2.3.1. Diseño de exposiciones.....	30
2.3.2. Diseño de exposiciones en espacios industriales	37
2.3. Gestión de proyectos culturales	38
2.3.1. Gestión de exposiciones.....	40
3. MARCO EMPÍRICO.....	45
3.1. Cronología.....	47
3.2. Tipos de exposición.....	49
3.3. Estudio de casos	55
3.3.1. Caixaforum Madrid	55
3.3.2. Matadero.....	65
3.3.3. Medialab Prado.....	74
3.3.4. Tabacalera	82
3.3.5. Cuadro comparativo	91
4. CONCLUSIONES	93
4.1. Propuesta técnica genérica.....	98
4.2. Propuesta técnica específica	102
4.3. Futuras líneas de investigación	109
5. BIBLIOGRAFÍA	110
6. LISTADO DE FIGURAS.....	113
7. ANEXOS	120

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Justificación científica

Actualmente existen numerosos estudios acerca de eventos culturales y exposiciones que circulan ampliamente dentro y fuera del campo del arte y de la organización de eventos. Puede afirmarse, por tanto, que son temas que han despertado interés en numerosos autores, los cuales han investigado y trabajado sobre dichos conceptos en incontables ocasiones.

Sin embargo, en la búsqueda de material, principalmente sobre exposiciones, se detecta una falta de información acerca de la organización y diseño de exposiciones y demás actividades en espacios considerados como patrimonio cultural y/o industrial. La reconversión del patrimonio industrial para usos culturales se ha revelado como un fenómeno de creciente importancia en las últimas décadas puesto que permite revitalizar este tipo de espacios de gran valor, que mayoritariamente se encuentran en desuso.

Por ello la realización de esta investigación es necesaria para poder conocer cuáles son los parámetros que deben estar presentes, y a los que se debe prestar especial atención, en el momento de plantear una exposición o acción cultural en este tipo de espacios. De esta forma este trabajo podrá servir como bases para aquellos profesionales, como los organizadores de eventos, que deban intervenir en estos espacios y puedan realizarlo de manera respetuosa con los mismos y sin suponer una pérdida de valor de la construcción, sino que se beneficien tanto el nuevo uso como el contenedor existente.

A su vez la realización de esta investigación posee un relevante interés ya que tiene lugar en un año idóneo, año el cual ha sido considerado como Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018 por el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. El patrimonio cultural europeo no es sólo un legado del pasado, es también un recurso imprescindible para nuestro futuro, dado su incuestionable valor educativo y social, su considerable potencial económico, así como su importante dimensión en cooperación internacional.



Figura 1. Museo de la Siderurgia y la Minería de Castilla y León
Fuente: El Mundo (2011)

Este trabajo intentará servir de base para futuros estudios en la organización de eventos culturales que permitan la activación del Patrimonio de forma adecuada.

Justificación personal

La elección del tema, además de por los motivos anteriormente expuestos, se basa también tanto en mi propio interés por el mismo, como en mi trayectoria académica. Esto es así ya que previo al estudio de este Máster Universitario en Dirección de Protocolo, Producción, Organización y Diseño de Eventos, he realizado el Grado en Arquitectura. Mi decisión hacia este máster radica en mi interés por el diseño de los eventos, en la parte creativa de los mismos. De esta forma el tema de la investigación aún estos dos aspectos fundamentales, tanto la parte de eventos, que en este caso he seleccionado primordialmente las exposiciones al tratarse de un tipo de evento cultural que me atrae profesionalmente, como la parte de diseño y de arquitectura que he estudiado en los últimos años. Así en el análisis realizado en la investigación puedo aplicar tanto mis conocimientos aprendidos en este máster, como los míos propios previos de diseño y espacialidad.

A su vez, mi interés personal en este tema radica también el hecho de que me gustaría en un futuro dedicarme profesionalmente al diseño de exposiciones o de diversos eventos culturales. Por lo que este trabajo se presenta como una gran oportunidad para aprender y especializarme más en este sector.

1.2. Objetivos

Objetivo principal

El principal objetivo de esta investigación es el de confirmar o desmentir la posible existencia actual de un modelo único adecuado a la hora de organizar y diseñar exposiciones y eventos en edificios industriales reconocidos como patrimonio industrial, de manera que esta implementación de un nuevo uso en los mismo no implique la pérdida de su memoria histórica y del gran valor artístico y social que presentan. Es decir, comprobar si, tras los diferentes casos que se han ido llevando a cabo a lo largo del siglo XX y siglo XXI de reutilización de espacios



Figura 2. Logo de la Universidad Camilo José Cela.
Fuente: UCJC (2018)



Figura 3. Logo Universidad Politécnica de Madrid.
Fuente: UPM (2018)

industriales, se ha ido unificando la manera de actuar y diseñar exposiciones y actividades en ellos, seleccionando posiciones y actitudes consideradas más adecuadas o si por el contrario no existe una única manera de actuar sino que se pueden optar por diferentes alternativas, todas ellas válidas.

Objetivos secundarios



Figura 4. Exposición Light of the Light en el Palais de Tokyo.
Fuente: Art Rabbit (2016)

A partir del objetivo principal se plantean otra serie de objetivos a cumplir en este trabajo. En primer lugar determinar las características y factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de gestionar exposiciones y actividades en espacios industriales. A raíz de estudiar si existe o no un modelo único o varios modelos de actuación y de planificación, este objetivo busca estudiar cuales son los factores, característicos de las construcciones fabriles, que cualquier profesional que quiera intervenir en estas, en este caso la figura del organizador de exposiciones o demás eventos culturales, debe de considerar para tomar posturas o actuaciones diferentes en cuanto a la programación y gestión de las actividades.

El segundo objetivo secundario está relacionado con el primero, pero en este caso no se centra en la gestión de exposiciones y eventos, sino en el diseño material de las mismas. Por ello este objetivo es el de determinar las características y factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de diseñar exposiciones y actividades en espacios industriales. Es decir, determinar las características fundamentales que se deben considerar para que el diseño y la materialización de dicha intervención cultural en edificios de valor patrimonial se realicen de manera adecuada, enriqueciéndose ambos, exhibición y arquitectura. Además la finalidad también es la de averiguar cuáles son las mejores decisiones a tomar, según cada circunstancia, a la hora de plantear y diseñar un proyecto o evento de este tipo: qué tipo de iluminación es la más adecuada, cual es la mejor disposición de los objetos, cuáles son los recorridos idóneos.



Figura 5. Instalación artística en el edificio industrial Carriageworks.
Fuente: Trover (2017)

El último objetivo de todos será el de realizar una propuesta técnica de exposición o evento en un espacio industrial, a partir de lo estudiado a lo largo de la investigación, de manera que aúne las características idóneas para que su gestión e implantación en el lugar sea beneficiosa tanto para el contenido como para el contenedor.

1.3. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación de este trabajo fin de máster se derivan directamente de los objetivos, tanto del principal, como de los secundarios. Por ello estas preguntas serían las siguientes:

- ¿Existe una única manera correcta a la hora de organizar una exposición o evento en un espacio con un fuerte carácter e historia industrial?
- ¿Qué características se tienen que tener en cuenta a la hora de gestionar exposiciones y actividades en espacios industriales?
- ¿Qué características se tienen que tener en cuenta a la hora de diseñar exposiciones y actividades en espacios industriales?

1.4. Estructura

Este estudio lo hemos llevado a cabo siguiendo en todo momento una estructura clara y lógica de acuerdo con los contenidos del mismo.

Para conseguir los objetivos marcados, hemos realizado en primer lugar una redacción del marco teórico buscando todas las fuentes teóricas de relevancia para crear una base de conocimiento a raíz de la cual poder obtener los datos de la investigación. Estas fuentes consultadas se han extraído de libros especializados, artículos de revistas, páginas web y textos de conferencias, entre otros. Se han investigado los temas más relevantes para el estudio a realizar. Hemos comenzado situando unas bases sobre el concepto de patrimonio industrial, explicando brevemente su definición y la importancia de su preservación y reutilización para el entendimiento del desarrollo del trabajo. Una vez se ha enmarcado este concepto clave se exponen diversos ejemplos de usos como museos o eventos que se han implementado en el tipo de espacios objeto de estudio.

Tras estos ejemplos se describen los factores más relevantes que caracterizan el diseño de una exposición, a raíz de los cuales se obtendrán los ítems utilizados en el análisis de casos del marco empírico. Por último se explican los principios de la gestión de este tipo de eventos culturales para poder, de dicho modo, apoyarnos en ellos en el siguiente apartado.



Figura 6. Instalación "Mamá" en La Tate Modern.
Fuente: Guggenheim Bilbao (2018)

Una vez claros los conceptos y realizada una recopilación y estudio de información teórica, continuaremos con el marco empírico. En primer lugar se ha realizado una búsqueda de ejemplos característico de espacios industriales, los cuales se han destinado fundamentalmente a acoger exposiciones y eventos culturales. A partir de esta se ha realizado una clasificación de los ejemplos según criterios de adecuación de diseño de estos eventos al contexto del mismo.

Todo ello nos conduce a la parte central de la investigación en la cual, a raíz de esa búsqueda inicial, se han seleccionado diferentes casos de espacios industriales de la ciudad de Madrid, inicialmente en desuso, que actualmente han sido destinados a acoger exposiciones y demás eventos y actividades culturales. Estos casos serán analizados, tanto desde el punto de vista de la gestión de los mismos, como desde el punto de vista del diseño de las actividades o exposiciones que llevan a cabo, todo ello en relación con el valor de la arquitectura industrial que la acoge.

Por último, se presentarán unas conclusiones obtenidas gracias a la totalidad del trabajo de investigación, donde se resumirán los objetivos cumplidos, y que nos permitirán responder las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo. Se finalizarán estas conclusiones presentando una propuesta técnica que reunirá todo lo aprendido a partir de las metodologías utilizadas e incluyendo unas futuras líneas de investigación detallando las vías por las cuales se podrían dirigir trabajos posteriores a este que sigan la misma línea.

1.5. Metodología

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se han utilizado diversos instrumentos de investigación basados, principalmente, en una metodología cualitativa, puesto que este estudio no se centra en la obtención de datos concretos numéricos o estadísticos sino en el análisis descriptivo de información relevante que nos permita obtener una serie de conclusiones.

En el inicio del trabajo se ha realizado una revisión documental en el marco teórico relacionado con el tema fundamental del trabajo. Esta ha consistido principalmente, como ya se ha comentado anteriormente, en la búsqueda y recopilación de una serie de autores y especialistas en la materia cuyo contenido posea relevancia y fiabilidad acerca del objeto

de estudio. Por lo tanto las fuentes consultadas son de diferente tipo. Se han consultado desde libros, artículos de revista, periódicos o tesis, hasta recursos online como páginas webs o blogs.

En el marco empírico se han utilizado diversas técnicas de estudio. Una de ellas ha sido la búsqueda de casos relevantes para la realización de una cronología de ejemplos que nos permitiera obtener una visión global de este tipo de espacios industriales destinados a exposiciones o actividades culturales. Tras esta compilación se ha llevado a cabo una clasificación de varios de los ejemplos presentados gracias a un análisis descriptivo e inductivo y a partir de criterios basados en la información obtenida en el marco teórico.

En la parte central del marco empírico se ha desarrollado en profundidad un análisis cualitativo y descriptivo de cuatro casos seleccionados por su relevancia de la ciudad de Madrid. Este análisis que sigue la misma estructura en cada uno de los casos, se divide en dos aspectos fundamentales a estudiar, los cuales se realizan mediante dos instrumentos diferentes. En primer lugar se ha analizado el tema de la gestión de los espacios y la planificación de sus actividades a través de una serie de entrevistas realizadas a miembros de los equipos de organización de estos centros. En segundo lugar el estudio del diseño de las exposiciones de los cuatro ejemplos se ha realizado a través de un análisis descriptivo y comparativo entre ellos.

Finalmente como última técnica se presenta una propuesta técnica para plasmar la información obtenida en las conclusiones y en la que se demuestra de forma práctica la aplicación de la investigación a un caso concreto.

2. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico haremos una revisión bibliográfica de diversos autores para extraer la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación. Estos conocimientos y teorías servirán como base para el estudio del marco empírico.

2.1. Patrimonio Industrial

Para comenzar nuestra investigación acerca de los espacios expositivos y eventos culturales en Patrimonio Industrial consideramos necesaria la realización de una breve introducción a la idea y percepción del concepto de este tipo de Patrimonio, puesto que este ha sido interpretado y asumido desde diferentes puntos de vista a lo largo de nuestra historia. También es importante enmarcar el proceso que ha tenido lugar a la hora de la valorización de este tipo de bienes, siendo estos considerados inicialmente como meros residuos sin ningún tipo de interés para nuestra sociedad, llegando incluso a la demolición y desaparición de muchos de ellos, y ser actualmente dignos de análisis, estudio y conservación, como construcciones y espacios singulares



Figura 7. Centro cultural Roca Umbert.
Fuente: Roca Umbert (2018)

2.1.1. Definición y evolución del concepto

Como bien explica el museólogo catalán Eusebi Casanelles Rahola (1998), históricamente, lo aceptado socialmente como patrimonio era aquel objeto, construcción u obra que cumpliera los cánones de belleza de dicha época. Sin embargo, esta apreciación fue modificándose lentamente con los años hasta sufrir un cambio de gran importancia en el siglo XX.

Este siglo XX proporcionó dos nuevas maneras de concebir el patrimonio que tendrán un papel muy relevante a la hora de vislumbrar y entender el valor del patrimonio industrial. En primer lugar aparece la idea del objeto como testimonio de un periodo pasado de la historia, gracias fundamentalmente a la etnografía que comienza a dar valor a los objetos no artísticos. En segundo lugar surge, gracias a la arqueología, la percepción del bien histórico como un objeto de estudio para poder conocer, analizar y comprender los aspectos que han caracterizado las civilizaciones antiguas en sus diferentes ámbitos.



Figura 8. Antigua fábrica de Can Suris.
Fuente: Chimevapor (2011)

Ahora a principios del siglo XXI es justo cuando se debe replantear el concepto de patrimonio, fuertemente ligado a la idea de «antigüedad». Al igual que sucedió en la Revolución Industrial, donde el gran cambio que supuso dio lugar a concebir por primera vez realmente los objetos de épocas anteriores como parte de bienes a valorar, en nuestra época debemos considerar los bienes industriales como parte del patrimonio que representan un gran valor para todos. (Casanelles Rahola, 1998)

Existen así numerosas definiciones, pero cabe destacar para esta investigación la realizada en el preámbulo del “Plan Nacional del Patrimonio Industrial” puesto en marcha en el año 2000 por el Ministerio de Cultura español, que lo define de la siguiente manera:

Se entiende por patrimonio industrial el conjunto de elementos de explotación industrial, generado por las actividades económicas de cada sociedad. Este patrimonio responde a un determinado proceso de producción, a un concreto sistema tecnológico, caracterizado por la mecanización, dentro de una manifestación de relación social capitalista.

Por lo tanto, observando dicha afirmación, se puede determinar que el concepto de patrimonio es aquel que engloba los vestigios y restos físicos de épocas pasadas y que el estudio de ellos conforma una manera de comprender los aspectos económicos, sociales y tecnológicos de otros periodos de la historia. Incluye así todos los restos materiales, sea cual sea su estado de conservación, formas o elementos de la sociedad industrial creados por las actividades productivas de la época.

Este patrimonio industrial está compuesto por edificios, máquinas, utillaje, objetos, archivos, infraestructuras productivas, viviendas, servicios funcionales en los procesos sociales y productivos. Estos pueden estar en funcionamiento, en peligro de desaparición, ser un bien patrimonial ya desaparecido, fuera de uso o ser una ruina o vestigio que forma parte de un paisaje olvidado. (Álvarez Areces, 2008)

2.1.2. Importancia y valorización de su preservación

El valor que propicia su conservación, como hemos comentado anteriormente, radica en que dichos objetos son un vestigio de una era, como un bien de interés etnológico o antropológico, y en conformar un



Figura 9. Portada Plan Nacional de Patrimonio Industrial edición 2015
Fuente: MECD (2015)

caso de estudio arqueológico para analizar y descubrir aspectos y características de una sociedad industrial pasada. (Casanelles Rahola, 1998)



Figura 10. Les Halles de París (1870)
Fuente: Paris Best Lodge (2018)

Según Carlos J. Pardo Abad, profesor titular de geografía en la UNED y experto en patrimonio industrial, el descuido y desaparición de objetos y bienes industriales se considera hoy día un derroche tanto cultural, por proporcionar memoria de la era de la industrialización, como material, por las características específicas que presenta de iluminación, espacialidad, localización urbana o condiciones de acceso entre otras. Por ello la conservación de los mismos impide la aparición de baldíos industriales, espacios industriales en desuso tras el cese de su función. (Pardo Abad, 2004)

La recuperación del patrimonio industrial empezó a finales de la década de 1950 y principios de la de 1960 en Gran Bretaña, pero en la mayoría del resto de países no tuvo lugar hasta la década de 1970. A esta circunstancia se llegó tras la consideración de este tipo de patrimonio como un bien a conservar. El hecho que propició esta nueva mirada hacia el patrimonio industrial fue la desaparición de grandes obras de este tipo como Les Halles en París, obra clave de la arquitectura en hierro francesa proyectada por Víctor Baltard, realizada entre 1852 y 1870, lamentablemente demolida entre 1971 y 1973. Esto provocó una reacción dentro del sector profesional y de las diferentes instituciones que comenzaron a plantear iniciativas de preservación y protección a través del estudio, inventariado y catalogación de diferentes bienes industriales. (Hernández Martínez, 2018)

A partir de entonces se incluyó en la moderna acepción de patrimonio cultural todo aquello relacionado con el patrimonio industrial. Incrementaron las investigaciones y discusiones sobre el tema y se crearon museos centrados únicamente en la difusión de los vestigios materiales de la época industrial. Entre ellos destaca el Museo de Ironbridge creado en 1968 en Shropshire, Inglaterra.



Figura 11. Ironbridge en Alemania
Fuente: Ironbridge (2018)

Finalmente se puede establecer que el patrimonio industrial ha conseguido obtener el reconocimiento cultural como parte de la memoria cultural, social y tecnológica de los siglos XIX y XX. Se demuestra este hecho debido a las actuaciones realizadas por el Comité de Patrimonio

de la UNESCO, ya que en 1978 incluyó por primera vez en la historia un emplazamiento industrial dentro de la Lista del Patrimonio Mundial que elabora cada año, en concreto, la mina de sal de Wieliczka en Polonia.

Actualmente el criterio de patrimonio industrial se va ampliando, dándole valor no únicamente a las construcciones puntuales sino a los paisajes y localizaciones industriales en su totalidad. (Pardo Abad, 2004)

2.1.3. Intervención y reutilización del Patrimonio Industrial

Consideramos de gran importancia destacar una serie de teorías relevantes a la hora de intervenir en el patrimonio arquitectónico, tanto por parte de un arquitecto, como en este caso por parte de un organizador o diseñador de eventos, para tenerlas como base a la hora de realizar cualquier acción o intervención en el mismo de manera adecuada. Estas teorías y conocimientos los hemos extraído del artículo "Teorías de la intervención arquitectónica", realizado por el arquitecto y profesor universitario Ignasi Sola-Morales.

Según este autor, surgen diversos problemas a la hora de intervenir en los espacios históricos puesto que existen múltiples opciones para hacerlo. La intervención intenta devolverle su esencia a la construcción a la vez que dirigirla en un sentido u otro. Por ello según la manera de acercamiento u acción los resultados serán diferentes.

La primera vez que se considera el tema de las intervenciones en arquitecturas existentes como un asunto a abordar y teorizar fue en el siglo XVIII. Anteriormente no se establecía una relación entre la intervención y el edificio original. Un ejemplo de ello es la Acrópolis de Atenas, donde se observa que se fueron adicionando elementos a lo largo del tiempo pero sin que exista una cohesión entre ellos.

Ya en el siglo XIX se plantea la intervención como restauración. Para Eugène Viollet-le-Duc, arquitecto, arqueólogo y escritor francés, la restauración aúna el estudio de diversas áreas y principalmente el estudio del pasado de la arquitectura. Según Viollet-le-Duc, los edificios históricos debían reconstruirse, debían intervenir, con el fin de recuperar su antiguo esplendor, deduciendo cual podía ser su imagen original basándose en ese estudio de la arquitectura pasada y en su lógica constructiva.



Figura 12. Minas de sal de Wieliczka en Polonia
Fuente: The Daily Beast (2013)

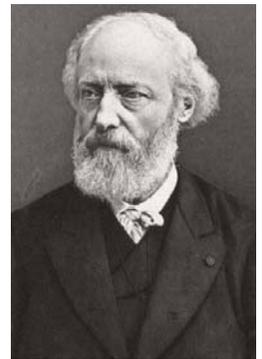


Figura 13. Eugène Viollet-le-Duc
Fuente: Croma Cultura (2017)

Simultáneamente surge otra actitud opuesta, la del artista, sociólogo y escritor inglés John Ruskin, quien optaba por la idea de no realizar ningún tipo de actuación en esta arquitectura sino que se basaba en mantener los restos de estas intactos, en conservarlos, al considerar que las obras de arte no necesitan ser completadas o modificadas. Por ello su teoría no apoya la realización de intervenciones como Viollet-le-Duc sino la preservación de las propias ruinas de las edificaciones.

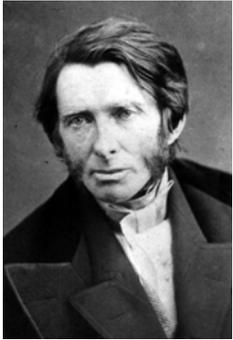


Figura 14. John Ruskin
Fuente: TRC Leiden (2017)

Así la teoría moderna y contemporánea de la conservación se basa en una combinación de ambas teorías anteriores, es decir, de la teoría de la restauración o intervención y la de la preservación para establecer unas bases a la hora de actuar en edificios históricos existentes.

A finales del siglo pasado, Camilo Boito, arquitecto, escritor y primer especialista en estas cuestiones, se posiciona de varias maneras. En primer lugar apuesta por la ley de la mínima intervención en este tipo de patrimonio existente como criterio de conservación. También defiende que deben conservarse, no solo los elementos originales de la construcción, sino también los diferentes partes que se hayan ido adicionando. Por último, según Boito, toda intervención realizada debe ser neutra y debe realizarse de forma que se distinga claramente del conjunto original a través de materiales y texturas diferentes.

De todo esto surge una escuela centrada en la conservación, la cual en 1931 formula la Carta de Atenas, primera de las llamadas Cartas del Restauero que abordan el asunto de las intervenciones en los edificios históricos. En esta aparecen ideas similares a las expuestas por Boito pero con ciertas novedades acerca de dos aspectos. Uno de ello es la inserción de las nuevas tecnologías, abogando que estas se deben incluir de manera que no alteren el carácter original del edificio, que no modifiquen su esencia. Y por otro lado la consideración de la construcción, no como un elemento aislado, sino inmerso en un entorno que se debe preservar y conservar.

Esta teoría fue recogida casi sin cambios en la Carta de Venecia de la conservación en 1964. En esta desaparece el concepto de restauración de Viollet-le-Duc y predomina el de conservación, no solo del objeto sino de los ambientes.



Figura 15. Camillo Boito.
Fuente: Portal de Restauración (s.f.)

Si comparamos la Carta de Atenas de 1931 con la Carta de Venecia de 1964, seguramente una de las novedades de la segunda respecto a la primera, quizás la más importante, es la idea de la reutilización como una política que debe ponerse en funcionamiento. A partir de estas primeras Cartas del Restauero, fueron surgiendo otras como la de Roma de 1972 o la de Cracovia del 2000, donde estas teorías acerca de la restauración y las intervenciones en edificios históricos han ido desarrollándose evolucionando. (Sola-Morales, 1979)

A pesar de ello, todas estas teorías como las de Viollet-le-Duc, Ruskin, Boito o aquellas posteriores tienen un denominador común ya que apoyan la idea de la actualización de los usos de los edificios para garantizar su conservación.

En el caso de los edificios industriales esta idea de la reutilización para distintos usos es una práctica relativamente reciente. No lo es la adaptación de edificios del Patrimonio Cultural a nuevas funciones. Ya en el Siglo XIX en España, por ejemplo, muchos conventos se convirtieron en se convirtieron en cuarteles, oficinas públicas, cárceles o bibliotecas al adquirir carácter de propiedad pública.

Una de las primeras tendencias para la reutilización de este tipo de patrimonio industrial fue la musealización de edificios y construcciones fabriles dando lugar a Museos Industriales cuya finalidad se basa en la difusión, estudio y comprensión de los restos de la era industrial. Dentro de esta manera de abordar la implantación de nuevos usos, aparece un nuevo tipo de museo, el ecomuseo, donde además de poseer características similares al museo industrial, a su vez se crea un medio para transmitir la historia de los habitantes y la región en la que se encuentra.

Sin embargo, además de este tipo de casos, donde la musealización se basa fundamentalmente en la naturaleza original del patrimonio, Horacio Capel, geógrafo y escritor español, recoge otras tipologías de usos que se le asigna para revitalizarlo.

- **Usos culturales:** Para museos y exposiciones de arte contemporáneo: cada vez es más frecuente la localización de centros de arte contemporáneo, salas de exposiciones o centros culturales sobre edificios construidos para otros fines tanto por las



Figura 16. Antigua fábrica de fósforos Bryant & May
Fuente: Sublime Photography. (s.f.)

características que estos presentan como por la necesidad de nuevos espacios alternativos para albergar el arte. Ejemplo de este uso sería la imprenta y editorial Montaner i Simón convertida en la Fundación Antoni Tàpies en Barcelona o el Museo de Artes Populares en Salvador de Bahía que la arquitecta Lina Bo Bardi creó reutilizando una de las primeras manufacturas de Brasil. También para eventos, salas de convenciones, reuniones de negocios y acontecimientos sociales. Esta conversión es, en grandes ocasiones, muy útil en el intento de revitalizar pequeñas ciudades. Entra dentro de esta tipología de uso casos como el de la antigua fábrica de cerveza de E. W. Harlock en Ely.

- **Usos socio-comerciales:** como servicios comerciales y dirección de las compañías propietarias o estructuras comerciales al por mayor y al por menor. Un buen ejemplo es el edificio de la antigua central de la Catalana de Gas y Electricidad en Barcelona que alberga actualmente una empresa comercial.
- **Usos residenciales:** viviendas de lujo o de clase media, en los casos de localizaciones centrales, prestigiosas o accesibles y sobre edificios de gran calidad; y residencia de clases populares o de estudiantes en las otras situaciones. Entre los ejemplos más destacados se encuentra el antiguo almacén de cereales de Spiller & Bakers en el muelle Atlántico de Cardiff o la antigua fábrica de fósforos de Bryant & May.
- **Usos lúdicos:** como parques y zonas verdes, como el Jardín del Tercer Paisaje situado en la antigua base de submarinos de Saint-Nazaire
- **Usos de carácter público:** como el Mercado de Frutas de Legazpi previsto en convertirse en oficinas del Ayuntamiento de Madrid. (Capel, 1995)



Figura 17. Jardín del Tercer Paisaje
Fuente: Alberto Berbegall (2015)

Sin embargo, a pesar de la gran variedad de posibilidades que ofrece este patrimonio, en nuestro estudio nos centraremos en aquellos usos relacionados con la organización de actividades y eventos. Por ello, a continuación, trataremos más profundamente los museos industriales o ecomuseos, los museos de arte contemporáneo, las bienales de arte y

los eventos sociales y corporativos que se realizan en edificios industriales que se encuentran inicialmente en desuso.

2.1.3.1. Museos Industriales y ecomuseos

Inmaculada Aguilar Civera, profesora del departamento de historia del arte de la Universidad de Valencia define, museo Industrial como aquel que reúne la idea de ser un museo orientado a la memoria de una época concreta de la historia con la de convertirse en un medio que permite la preservación de bienes industriales de gran valor. La principal finalidad de esta tipología de uso es la de ilustrar y mostrar la historia y las características de la sociedad industrial en el propio entorno donde se tuvo lugar dicho contexto. (Aguilar Civera, 2001)

Dentro de esta categoría podríamos destacar varios casos recogidos por Miguel Ángel Álvarez-Areces, presidente de INCUNA (Asociación Arqueología Industrial, Patrimonio Cultural y Natural). En primer lugar cabe destacar el **Museo Ironbridge** en Gran Bretaña, una iniciativa donde se pone por primera vez en valor un complejo de catorce kilómetros asentado sobre el valle del río Severn. Este museo posee gran importancia puesto que dicha zona es considerada como el lugar donde se originó la semilla de la industrialización mundial. Se han conservado, tras una cuidada rehabilitación e intervención, los ambientes y sensaciones de esa época.

Siguiendo el sistema de museo industrial aparece otro tipo de museo de características similares en la que el contexto territorial adquiere aún más importancia. Se trata del ecomuseo. Consiste en una variante de museo que se centra en la historia no solo de los bien industriales por sí solos, sino que también englobaba el interés y la preocupación por el propio territorio y sus habitantes.

El primer ejemplo de esta tipología es el **Écomusee de Le Creusot-Montceau-les-Mines**. Se encuentra localizado en la comunidad de *Le Creusot-Montceau-les-Mines*, al sur de la región de Borgoña. En esta zona se desarrolló una gran actividad ganadera y agrícola y a partir del siglo XVI, también tuvo lugar un gran crecimiento de la industria y la minería. Por ello, junto con construcciones como iglesias románicas, este territorio presenta otras edificaciones testimonio de la vida industrial que acogía.



Figura 18. Ironbridge
Fuente: Geograph (2011)



Figura 19. Museo de la Mina del Ecomuseo de Le Creusot
Fuente: Ecomusee Creusot Montceau (s.f.)



Figura 20. Parque Territorial Emscher en la Cuenca del Ruhr
Fuente: Metalocus. (s.f.)

A raíz de este primer ejemplo, se fueron desarrollando otros en diferentes partes del mundo como por ejemplo *Lowell National Historical Park*, en Estados Unidos, donde se realiza una musealización de una ciudad textil. También cabe destacar casos ejemplares de preservación del patrimonio industrial dentro de su contexto territorial como son las minas de Zollverein, Duisburgo o Gelsenkirchen. En España se pone en marcha a finales de los años ochenta una fundación para la rehabilitación y recuperación de distintos bienes patrimoniales y para abordar la gestión del parque minero e industrial de Riotinto, en Huelva, sin duda un exponente imprescindible de la historia minera que alumbrará ya nuevos conceptos en la musealización industrial. (Álvarez Areces, 2008)

Sin embargo uno de los ejemplos más relevantes de la implantación de nuevos usos en construcciones y regiones industriales en Europa, como comentábamos anteriormente, en Europa es el de **la cuenca del Ruhr** en Alemania (véase cronología, pg.47-48). Es en este espacio compuesto por un conjunto de ciudades y territorios donde se han desarrollado numerosas acciones e iniciativas de reutilización del patrimonio industrial como la transformación de la Central de Coque en un espacio de exposiciones, obra de Jürg Steiner, y la actuación en la planta de lavado de carbón para albergar el Museo Zollverein.

Todo esto ha llevado a que tenga lugar un gran cambio en la manera de concebir el turismo, pues ha potenciado en gran medida el turismo industrial y cultural, inexistente años atrás, pero que actualmente llega a movilizar a millones de personas.

2.1.3.2. Museos, exposiciones de arte y centros culturales

Autores como Berta Pérez-Accino Marco o Jorge Martín Grau expresan cómo, a pesar de que la manera en la que el arte se ha mostrado al mundo ha ido variando conforme ha ido avanzando la historia, no ha sido hasta mediados del siglo XX cuando se ha producido un giro en la manera de concebir los espacios destinados a mostrar el arte. Como prueba de ello destaca la rehabilitación de bienes culturales como medios para acoger museos donde organizar exposiciones no solo en antiguos palacios sino también en conjuntos industriales, siendo estos objetos de nuestro estudio y de época más reciente. (Pérez-Accino Marco, Martín Grau, & Bosch Reig, 2011)

Las tradicionales maneras de mostrar el arte han quedado obsoletas y en esta búsqueda de nuevos métodos acordes con las expresiones artísticas actuales lo que ha conducido a espacios culturales alternativos. Espacios versátiles, multifuncionales, capaces de adaptarse a las diferentes instalaciones que acogen. Y por muchas razones, como puede ser su espacialidad, iluminación o estética, las construcciones industriales despiertan un gran interés en los comisarios y artistas contemporáneos para ser los emplazamientos elegidos para la organización de exposiciones de arte.

Si nos remontamos en la historia, cabe destacar varios proyectos de gran importancia, descritos por autores como la doctora en historia del arte, Ascensión Hernández Martínez. Uno de ellos se trata del **Museo d'Orsay** (véase cronología, pg.47-48) en París, que supuso el primer caso de rehabilitación de una edificación industrial para albergar el uso de museo de arte.



Figura 21. Antigua estación de trenes sede del actual Museo d'Orsay
Fuente: Musee Orsay (s.f.)

Figura 22. Interior museo d'Orsay
Fuente: Mas de Arte (s.f.)

En 1900 tuvo lugar la Exposición Universal en París y para esta ocasión se diseñó una estación de ferrocarril que albergaba a su vez un hotel. Para mantener una homogeneidad en la tipología arquitectónica que predominaba la zona, como la del Louvre, se decidió acompañar estructura metálica con la utilización de piedra caliza. Sin embargo, en pocos años tuvo lugar cesó su actividad y, tras ser incluida la estación en el inventario suplementario de Monumentos históricos en 1977, se decidió reutilizar el espacio como museo, denominado Museo d'Orsay e inaugurado en 1986.

Espacio: Este museo debía mantener y conservar la imagen original de la estación a la par que modificarla de manera que se adaptase a la nueva

función. De esta manera se le da gran importancia y protagonismo a la gran nave utilizándola como parte central del recorrido y se transforma la marquesina en entrada principal. En este gran espacio es donde se sitúan una serie de volúmenes que albergan las diferentes salas del museo junto con aquellas situadas en los espacios adyacentes a la nave central. Se preservan a su vez elementos significativos de la estación o se sustituyen por nuevos, siempre sin alterar el estado preciso de los mismos.

Museología: El museo acoge una colección de diferentes expresiones artísticas de un período de tiempo relativamente corto, 1848-1914, pero donde se desarrollaron grandes obras artísticas de gran valor cultural. Estas abarcan desde la pintura, escultura arquitectura hasta artes decorativas y fotografía.

Diseño museográfico: El recorrido de estas exposiciones se desarrolla a través de tres niveles siendo este sugerido. En cuanto a la iluminación se opta por la utilización tanto de la luz natural como de la luz artificial. Las diferentes salas se diseñaron siguiendo la tendencia museográfica del *white box*, es decir, espacios minimalistas ausentes de color donde las obras son las protagonistas, convirtiéndose estas en auténticos mausoleos. Sin embargo a partir de la renovación museográfica de los espacios que se realizó entre 2009 y 2011, se incorpora el color como un elemento más en la composición y se modifica la iluminación utilizada para mejorar la experiencia y mirada del visitante.

Con todas estas características espaciales y museográficas, el Museo d'Orsay dio paso a numerosos ejemplos posteriores que se desarrollarían teniendo este como modelo. Así en Inglaterra, se estableció uno de los museos de arte contemporáneos más importantes del mundo que introduciría grandes cambios en la museología y museografía, el museo **Tate Modern** de Londres (véase cronología, pg.47-48). (Hernández Martínez, 2018)

En 1980, tras ser el edificio Millbank incapaz de albergar la gran cantidad de obras que se exponían en el museo Tate Gallery de Londres, se planteó la creación de una nueva galería centrada en el arte contemporáneo en Londres. La iniciativa para este nuevo museo, llevada a cabo por el estudio suizo de arquitectura Herzog & de Meuron, consistió en la rehabilitación y reutilización de la Bankside Power Station, una

antigua central eléctrica que estuvo en funcionamiento desde 1952 hasta 1981 y que en estas fechas se encontraba en desuso. (Díaz, 2016)



Figura 23. Exterior Tate Modern
Fuente: Tate (2016)

Espacio: La reutilización de este espacio industrial, al igual que en el caso del Museo d'Orsay, se realizó a través de una intervención que no modificaba en gran medida la estructura y esencia del edificio original, reduciéndose los cambios al mínimo. Así el museo se dividió entonces en dos espacios fundamentales. En primer lugar la Sala de Turbinas, zona de grandes dimensiones que albergaba anteriormente maquinaria pesada, donde la arquitectura original adquiere gran relevancia y donde actualmente se realizan exposiciones *site specific*, aquellas en las que se piden a los artistas que creen obras concebidas para ser mostradas en un lugar concreto. Y en segundo lugar las diferentes salas de exposiciones con la estética del *white box*, que se localizan a lo largo de las siete plantas que presenta el edificio, a la par que diferentes servicios como restaurantes, cafeterías y librerías.

Museología: El planteamiento y diseño museológico del conjunto del museo se realizó previo a la remodelación del edificio, de manera que este se transformó siguiendo el diseño ya establecido. A su vez la propia estrategia de museología supone una innovación puesto las colecciones no presentan un orden cronológico, como predominaba en los museos anteriores, sino que las obras eran ordenadas en función de su temática.

Diseño museográfico: El recorrido, en este caso sugerido, de la colección se desarrolla a través de siete niveles donde se encuentran las diferentes salas. Estas salas están diseñadas siguiendo el estilo del *white box*, a



Figura 24. Interior Tate Modern
Fuente: Saatchi Gallery (s.f.)



Figura 25. Interior Palais de Tokyo Fuente: Gas tv (2015)

diferencia del espacio de la Sala de Turbinas, donde la estética industrial se preserva. La iluminación adquiere mucha importancia en este museo como generador de espacios. Se utiliza la luz natural, a través de lucernarios como en la Sala de Turbinas o a través de las ventanas de catedral originales de la central eléctrica que se extienden de piso a techo en algunas galerías. A su vez esta se combina también con iluminación artificial para la mejor visualización de las obras. (Hernández Martínez, 2018)



Figura 26. Interior Palais de Tokyo Fuente: Liquid Maps (s.f.)

Siguiendo estos dos claros y emblemáticos ejemplos en la reutilización del patrimonio industrial como museos y espacios expositivos aparecen otros como MACRO (véase cronología, pg.47-48) en Roma, localizado en una antigua fábrica de cerveza o Les Abbatoirs en Toulouse (véase cronología, pg.47-48), antiguos mataderos de la ciudad. Sin embargo también existen ejemplos donde el uso al que se destinan este tipo de edificios industriales no se centra solo en la idea de museo de arte sino que se presentan como espacios de creación artística y centros culturales.



Figura 27. Interior de Palais de Tokyo Fuente: Metalocus (2012)

Una de las iniciativas pioneras es la del **Palais de Tokyo de París**, caso estudiado por Paola Nolin, comisaria y crítica de arte italiana. Se trata de un espacio dedicado a la cultura creado en 2002 y que encuentra localizado en un edificio monumental realizado como parte de la Exposición Internacional de París en 1937. Este centro presenta una gran relevancia y notoriedad debido al carácter de espacio, no solo de

Así, este espacio se creó con la idea fundamental de convertirse en un lugar que dé cabida a la cultura y al arte contemporáneo, de manera que existiera una relación más estrecha entre el público y las diferentes expresiones artísticas actuales. Se planteaba como una ruptura frente al museo tradicional, siendo este un lugar de encuentro, de creación, alterando esa idea de la obra de arte como un elemento acabado, realizado únicamente para contemplarlo, sino como un agente activo. Por lo que aún la idea de centro cultural como espacio público, cambiante, abierto, de investigación y producción y no solo de exhibición.

Espacio: El exterior del edificio se conservaba en buenas condiciones mientras que el interior se encontraba en cierto modo devastado, habiendo perdido ciertos elementos ornamentales. Los arquitectos franceses encargados del proyecto, Anne Lacaton y Jean Philippe Vassal, tenían como principal objetivo mantener y preservar la edificación en el estado en el que se encontraba consiguiendo a su vez, esa idea de espacio abierto capaz de acoger múltiples usos y múltiples interpretaciones artísticas. Por ello realizaron una intervención mínima para conseguir ese espacio flexible y dar protagonismo a la estética industrial. (Nicolin, 2006)

Museología: El Palais de Tokyo, por la filosofía que presenta, no posee una colección permanente, sino que invita a distintos artistas a actuar en el edificio con esa idea de exposiciones o intervenciones *site specific*, de duración variable.

Museografía: De este modo la museografía en este caso es variante, presentando espacios con la estética del *white box* y otros con la fuerte presencia de la arquitectura casi industrial, bañados tanto por luz natural como artificial. Se convierte así en un espacio donde tienen lugar diferentes actos culturales como son exposiciones temporales, talleres, publicaciones, encuentros entre artista y público y estancias creativas.

Sin embargo, este ejemplo de gran relevancia tuvo un claro precursor que inspiró esta actuación. Se trata del PS1, un espacio alternativo de creación artística situado en una antigua escuela pública en desuso e inaugurado en 1976 donde se ha realizado durante dos décadas diferentes exposiciones y actividades, así como talleres para artistas y demás eventos culturales.



Figura 28. Le 104
Fuente: Wikipedia (2018)

A su vez, el Palais de Tokyo sirvió como referente e impulsor de proyectos similares en París como por ejemplo **Le 104**, una antigua funeraria convertida en centro cultural autogestionado o **Le Lieu Unique**, centro de arte contemporáneo localizado en una antigua fábrica de galletas.

Si nos trasladamos al ámbito español, también existen claros representantes de esta iniciativa como lo son **TabaKalera**, la antigua fábrica de tabaco de San Sebastián definida como una "fábrica de cultura visual". (Hernández Martínez, 2012)

Cabe destacar el caso de **Matadero Madrid** el cual, junto con otros tres casos más, se analizará en el marco empírico. Resalta no solo por el éxito en la reutilización y adaptación de los espacios del antiguo matadero, sino también por convertirse en un pilar fundamental en la creación artística y difusión cultural. Esto es así, ya que el programa que lo define está basado en la organización de instalaciones efímeras y eventos culturales a lo largo del tiempo.

Así, observando estos últimos ejemplos, se puede determinar que los espacios de exposición, muchos de ellos localizados en espacios industriales, están dotados actualmente de diversas funciones. Junto con los tradicionales servicios de almacenamiento y exhibición de obras de arte, los espacios expositivos se han convertido en lugares públicos de reunión y centros productores de propuestas culturales, convirtiendo el espacio reutilizado en catalizador de los procesos de revitalización urbana. (Pérez-Accino Marco, Martin Grau, & Bosch Reig, 2011)



Figura 29. Tabakalera
Fuente: Tabakalera (s.f.)

2.1.3.3. Organización de eventos en edificios industriales

Además de la musealización de las construcciones fabriles se han realizado otras propuestas para reactivar este tipo de edificaciones debido a su gran versatilidad y a la tendencia actual hacia su estética industrial. Es el caso de la conversión de esta arquitectura en espacios para acoger eventos culturales o lúdicos, o *venues* para la organización de actividades como conferencias reuniones o *meetings*.

Bienales de arte

Ascensión Hernández Martínez investiga también, en otro de sus escritos, las bienales de arte, eventos artísticos relativamente recientes de gran importancia y reconocimiento mundial que tiene sede en algunas

localizaciones y construcciones industriales. Eventos en los cuales se exhiben las novedades del mundo artístico para fomentar el intercambio de ideas y la discusión sobre los avances relacionados con este mundo del arte. La primera bienal fue la **Bienal de Arte de Venecia**, que tuvo lugar por primera vez en 1885 y que continúa hasta nuestros días. Este evento de exposición temporal de arte, celebrado cada dos años, se ha convertido en uno de los más importantes y relevantes de nuestros días. Esta, se alterna con la **Bienal de Arquitectura** de manera que todos los años existe un acontecimiento cultural de gran importancia en la ciudad.

Al igual que en el caso de los museos de arte contemporáneos y centros culturales, las bienales también presentaron la necesidad de la búsqueda de nuevos espacios para albergar estos eventos de investigación y desarrollo artístico. A su vez estos buscaban también la revitalización de diferentes territorios industriales de diversas ciudades en situaciones de abandono. Surgió así el caso de la **Bienal de Nantes**, evento artístico organizado en la región francesa que va desde Nantes hasta St. Nazaire. La Bienal nació en 2007 y repitió edición en el 2009 y 2012 (al posponerse la del 2011).

Este proyecto se situó en una zona que poseía un alto valor territorial y paisajístico y donde a su vez la actividad industrial de épocas pasadas había dejado grandes vestigios del mismo, ofreciendo una gran variedad de patrimonio industrial. Algunos de los objetivos de este evento consistían en la revalorización de la región o la reconversión de los usos industriales en usos culturales.

Algunas de las actuaciones fueron la conversión de una nave industrial, el Hangar 32, en espacio de exposiciones, el Hangar à Bananes, la conservación de la Grúa Titán como símbolo de la era industrial que allí se desarrolló o reutilización de la antigua fábrica de galletas Lu como museo de arte contemporáneo denominado Lieu Unique (LU) como memoria de su función original. Del edificio original se mantiene únicamente una gran nave diáfana de 1200m², donde la intervención realizada es mínima y cuya función en la actualidad es la de dar cabida a exposiciones de arte temporales.

En Saint-Nazaire se reconvirtió una base submarina nazi, manteniendo su carácter militar, en espacio público, denominado LIFE, acogiendo usos



Figura 30. Le Hangar à Bananes
Fuente: Ile de Nantes (s.f.)



Figura 31. La Sucrière
Fuente: Archdaily (2015)

culturales como eventos de música contemporánea o instalaciones contemporáneas de arte.

Otro ejemplo es la **Bienal de Arte Contemporáneo de Lyon**, en 2009, situada en una zona con un gran valor industrial.

En esta décima edición de la Bienal de Lyon, aquello que realmente suscitó interés fueron los contenedores más que el contenido, por la singularidad de los mismos. Se utilizaron, como en el resto de Bienales, espacios propios de la ciudad. Sin embargo en este caso la construcción principal que le dio cabida fue La Sucrière (véase cronología, pg.47-48), antigua fábrica azucarera de los años 30 y cuyo cese de actividad tuvo lugar en los años 90. El edificio ha mantenido en gran medida su estética y aspecto inicial pero ha adquirido la nueva función de espacio para exposiciones de arte. A su vez, como ya es frecuente en otros casos similares, la propia arquitectura existente es partícipe de las obras de arte siendo, en cierto modo, el lienzo de artistas que ha intervenido en sus espacios.

También existen otros casos similares fuera de Francia, como es la **Bienal de Arte Contemporáneo de Estambul**.

Para la Bienal de 2009 se eligieron diversos espacios entre los que se encontraba la una escuela griega fundada en 1901 que alternativamente ha sido usada como espacio para exposiciones temporales. Otros espacios de la Bienal fueron un antiguo almacén de tabaco, almacén de las antiguas aduanas del puerto, pintado simplemente de blanco y ocupado en su segunda planta por la Bienal, formando parte este edificio de una operación de revitalización urbana de una zona portuaria muy degradada. Lo realizado hasta ahora ha consistido en la recuperación del Almacén nº 1 como Museo de Arte Moderno de Estambul. (Hernández Martínez, 2012)



Figura 32. Espacio utilizado en la Bienal de Estambul 2009
Fuente: Metalocus (2016)

Eventos culturales y comerciales

Además de los usos artísticos comentados anteriormente como los museos de arte contemporáneo, las exposiciones temporales o las bienales, existe un amplio campo de posibilidades dentro del mundo de los eventos para reutilizar el patrimonio industrial en desuso y convertirlos en una fuente tanto de memoria del sitio como de ingresos económicos.

Los eventos que se organizan en este tipo de edificios son de muy variada tipología, puesto que al igual que en el resto de casos, las características espaciales y de iluminación de esta tipología permite que estos puedan adaptarse a las necesidades de cada uno de ellos.

Es por ello que en la actualidad se ha producido una proliferación de este tipo de espacios. Uno de los usos principales que acogen estas construcciones suelen ser usos culturales, ya sea para acoger conciertos de música, festivales de arte o cine o *performances* de distinto carácter e índole. También se reutilizan estas arquitecturas con usos comerciales a la hora de llevar a cabo eventos de muy variada escala como pueden ser presentaciones de marca, mercados o ferias donde exponen productos de empresas.

Un ejemplo de espacio de eventos culturales, recogido por medios como Platea Magazine, podría ser el *Jahrhunderthalle* de Bochum, Alemania, antigua fábrica de gas construida en 1902 y denominada como la “catedral del trabajo” por sus grandes dimensiones. Su exterior permanece intacto, dando la sensación de edificio abandonado. Sin embargo su interior alberga un amplio auditorio donde se dan lugar toda clase de eventos desde mercados tradicionales a eventos propios del festival Triennale del Ruhr. También podemos señalar el festival de música electrónica *Nature One*, celebrado en Kastellaun, también en Alemania, localizado en una antigua base militar norteamericana. (Platea Magazine, 2017)

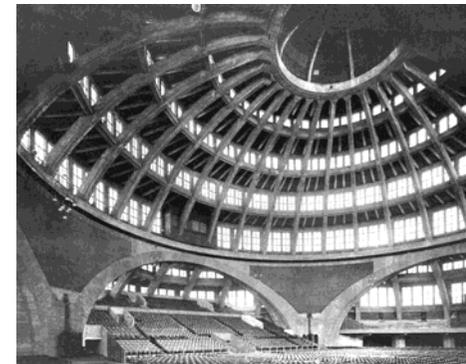


Figura 33. Jahrhunderthalle
Fuente: Pinerest (s.f.)

Otro ejemplo internacional a destacar es *Basilica Hudson* (véase cronología, pg.47-48), un espacio situado en una antigua fundición de

piezas de ferrocarriles, posteriormente utilizada como fábrica de pegamento, creada en 1880 en Hudson, en el estado de Nueva York de Estados Unidos.

Dicho espacio ha sido rehabilitado y actualmente se ha convertido en un lugar dedicado a acoger múltiples actividades de arte, cultura y música, desde conciertos, performances e instalaciones hasta eventos comerciales como los denominados *flea markets* o mercados *vintage* de segunda mano.

Otro ejemplo de espacio industrial destinado a eventos culturales sería “La Nave”, antigua fábrica de ascensores Boettiche, convertida actualmente como un centro destinado a actividades orientadas a la innovación La colaboración entre los agentes de la sociedad.



Figura 34. La Nave
Fuente: La Nave Madrid (2016)

Si continuamos con eventos comerciales en el ámbito español, concretamente en la ciudad de Madrid, encontramos dos claros ejemplos de este tipo de eventos situados en dos espacios industriales: el Museo del Ferrocarril y Matadero (véase cronología, pg.47-48).

En el caso del Museo del Ferrocarril, situado en la antigua estación de Delicias construida en 1880. En dicho emblemático lugar, además de exponerse piezas, infraestructuras e instalaciones ferroviarias para mantener la memoria y la maquinaria de la época industrial, tiene lugar también periódicamente, cada segundo fin de semana del mes, un evento comercial popular entre los habitantes de la ciudad. Se trata del conocido Mercado de Motores. Se trata de un evento conocido y popular que se anuncia incluso en la web oficial de turismo de la ciudad de Madrid. (Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S. A., 2018)

Este Mercado aprovecha al máximo el espacio de esta arquitectura del siglo XIX para exponer novedades y productos variados relacionados con

el diseño, la moda, decoración, gastronomía y el mundo *vintage*, atrayendo a un gran número de personas en cada una de sus ediciones.

Además de servir a artesanos y productores para ofrecer sus artículos, también se organizan otra serie de actividades en torno a este evento como pueden ser conciertos de música, estaciones de comida o talleres lúdicos.

Caso similar ocurre en Matadero Madrid, antiguo matadero de la ciudad convertido en espacio cultural, del que se hablará detalladamente más adelante. Es en este espacio donde se realizan, además de eventos culturales como festivales de música o de arte o jornadas de cine, otros de carácter comercial.

Uno de ellos es el mercado de Diseño es una plataforma de visibilidad y comercialización del diseño español, nacida en 2013, cuyo objetivo es acercar los diseños de los creadores emergentes y veteranos a los profesionales, distribuidores y al público general. En todas las ediciones el Mercado de Diseño ha llegado a conseguir cientos de miles de visitantes y un volumen de negocio de absoluto éxito.

Mobiliario, decoración, iluminación, *food design*, home office, home textiles, ilustración, *gadgets* o nuevas tecnologías y además talleres, exposiciones, conciertos en directo y una oferta gastronómica de *food trucks* en la Plaza Matadero que hacen que acudir al Mercado de Diseño suponga una actividad diferente de ocio para el fin de semana.

También acogen el denominado Mercado de Productores donde más de 90 productores artesanos de alimentación de la Comunidad de Madrid se reúnen para ofrecer sus productos. En el mercado prima el producto de proximidad, de calidad, artesano y ecológico; directamente del productor al consumidor.

Eventos corporativos

Junto con los eventos culturales y comerciales, las construcciones industriales ofertan sus espacios para la realización de eventos corporativos, como conferencias, presentaciones o reuniones de trabajo.

Esto se refleja en el caso del Museo de Ciencia y de la Técnica en Terrasa, Cataluña, caso expuesto por Miguel Ángel Álvarez-Areces en



Figura 35. Mercado de Motores
Fuente: Calzados Díez (2014)



Figura 36. Museo de la Ciencia y de la Técnica
Fuente: Patrimoni Cultural (s.f.)

una de sus publicaciones. Esta antigua fábrica textil de vapor, construida en 1907 por Lluís Muncunill, está considerado uno de los mejores ejemplos del modernismo industrial. No solo ha sido reconvertida para dar cabida al museo, donde se exponen sino que a su vez ofrece sus instalaciones para eventos gracias a sus espacios de auditorio, salas de formación y reuniones y salones multifuncionales.

Otro de los espacios destinados, entre otros usos, a los eventos corporativos es el Complejo Cervantes, antigua fábrica de cerámica, situada en Madrid y construida a principios del siglo XX. Protegida por la Comunidad de Madrid, en su remodelación se conservó la arquitectura original inspirada en época de Cervantes, lo cual da origen al nombre del complejo. En este espacio se acogen todo tipo de eventos corporativos como conferencias, charlas o cenas de empresa.

También con la creciente demanda de estos espacios se están comenzando, cada vez más, proyectos de restauración y reutilización arquitecturas industriales. Ejemplo de ello lo encontramos en el proyecto que se está realizando actualmente en la estación de ferrocarriles de Príncipe Pío, complejo donde existían todavía espacios en estado de abandono. Por ello se ha decidido remodelar el edificio contiguo, antigua estación de autobuses de Príncipe Pío para convertirlo en un lugar de celebración de eventos corporativos mayoritariamente.

Otra tendencia actual es la de reutilización de este tipo de edificaciones como espacios de *co-working* abiertos al público general o espacios para reuniones y conferencias de diversas empresas.

Como ejemplo de este tipo encontramos “La Industrial”, antigua fábrica de hielo de la ciudad de Madrid reconvertida actualmente en espacio de *co-working* y de alquiler de salas para empresas.

A su vez encontramos el caso de Muelle 36, una antigua Fábrica de Toldos en el madrileño barrio de Moncloa, destinado a acoger eventos corporativos de variada tipología.

2.2. Diseño museográfico

Consideramos necesario reunir ciertos apuntes generales de diferentes autores acerca del diseño de exposiciones de arte y los aspectos a estudiar a la hora de organizar estos eventos.



Figura 37. La Industrial
Fuente: La Industrial (s.f.)

A su vez hablaremos de ciertas teorías del diseño museográfico aplicado, más concretamente, a espacios históricos e industriales. Ambas recopilaciones de información y visiones serán la base sobre la que nos apoyaremos en el marco empírico para analizar los distintos casos elegidos de museos, centros culturales y exposiciones de arte de Madrid que se encuentran en construcciones que anteriormente poseían un uso industrial.

También constituirán los cimientos sobre los que desarrollaremos la propuesta de diseño de una exposición, junto con su organización, la de actividades complementarias y el evento de inauguración, dentro también de un edificio de este tipo de patrimonio.

2.3.1. Diseño de exposiciones

En el diseño de exposiciones existen numerosos factores a estudiar de diferente tipología que determinarán la organización de la misma.

Tipo de exposición: Lo primero a considerar al organizar una exposición es determinar la tipología de la misma. Existen diversos criterios para su clasificación. Luis Alonso Fernández, doctor en Filosofía y Letras y en Bellas Artes e Isabel García Fernández, Profesora Titular en el Departamento de Pintura y Restauración de la Facultad de Bellas de la UCM, categorizan las exposiciones acuerdo a su temporalidad de la siguiente manera:

- Permanente: es aquella que se plantea para ser exhibida por largos periodos de tiempo.
- Temporal: son aquellas que se conciben para ser expuestas durante periodos limitados. Normalmente se organizan en torno a una temática, conmemoración, divulgación. Estas mismas a su vez pueden ser fijas, si se realizan dentro del propio museo o itinerantes, si se diseñan para ser trasladadas y expuestas en diferentes espacios fuera del museo.

También se pueden clasificar las exposiciones según el contenido de la misma, ya sea arte, antropología, ciencias, tecnología o historia entre otros. Por último otro criterio de clasificación es el referente al carácter que presenta la exposición, que puede ser Individual, colectiva, retrospectiva, histórica, cronológica, conmemorativa y temática. (Alonso Fernández & García Fernández, 2010)

Espacio: Existen tres aspectos fundamentales que influyen en la organización espacial. En primer lugar la arquitectura que la alberga, ya que esta condiciona el montaje y la visita del público. Esta arquitectura puede ser el contenedor de la exposición o conformar, a su vez, una obra a exponer en sí misma.

En segundo lugar el plan museológico, ya que este determina la localización y orden de las piezas e indica o impone un recorrido determinado. Por último el tipo de público objetivo ya según las características del mismo, se puede diseñar de una manera más acorde al mismo la experiencia y observación de la visita.

Por todo ello autores como María Victoria Benedetti, entre otros, distinguen diversas tipologías de espacios.

Espacio abierto. Es aquel espacio que no presenta divisiones ni separaciones de ningún tipo. De tal manera las obras están expuestas en un mismo espacio con otras, dialogando entre ellas. La principal dificultad que presenta es que las obras que se muestran y los soportes de las mismas serán de diferente tipo y cada una exigirá un requerimiento ambiental distinto. Por lo que las condiciones ambientales tendrán que promediarse y por tanto no satisfarán las necesidades de cada elemento. Sin embargo en la mayoría de los casos esto puede convertirse en ventaja si se realiza un buen diseño museográfico consiguiendo un equilibrio entre estos requerimientos particulares y la idea general de la exposición. En el caso de presentarse obras de igual técnica o soporte este tipo de espacio permite una organización mucho más sencilla.

Sucesión de espacios divididos. El plan museológico puede requerir una serie de espacios individuales para grupos temáticos, cronológicos o por técnica. Si en la exposición se plantea la proyección de videos, estos pueden requerir también de espacios propios para poder controlar correctamente la oscuridad y la acústica. Las instalaciones de un solo artista también suelen exponerse en áreas independientes al resto de la exhibición.

Espacio mixto. Es aquel en el que se combinan tanto espacios abiertos como un conjunto de espacios individuales, de manera que así cumplan los requisitos de la museología planteada.



Figura 38. Estudios, espacio exposición en centro de arte Tabacalera Fuente: El País (2018)

Espacios de circulación. Estos espacios son aquellos de paso como pasillos, vestíbulos, halls rampas o escaleras. Normalmente no es conveniente utilizar dichos espacios como lugares de exposición por el contacto tan directo y cercano al público y su dificultad de control ambiental. Sin embargo existen casos donde se realizan diseños museográficos en este tipo de estancias para albergar instalaciones de arte.

Otros espacios. También existen otro tipo de espacios alternativos donde disponer las exposiciones dentro de un mismo edificio, como pueden ser las fachadas, los techos, patios e incluso baños. Estas opciones se plantean siempre combinando la museografía con las necesidades y características de las obras de arte. (Benedetti, Bernal, Haddad, & Rodríguez, 2012)

Recorrido: El recorrido dentro de la exposición adquiere una gran importancia para la comprensión del mensaje museológico como bien afirma Ángela García Blanco:

La interacción del visitante con el espacio y con su concreción en recorridos determinados adquiere así una gran importancia, porque de dicho recorrido depende en gran medida que se reconozca o no la estructura del mensaje y que se produzca la interpretación en el sentido previsto por parte del receptor, que es, naturalmente, el visitante concebido como sujeto que participa en la construcción de su propio conocimiento.

Así, existen diversas maneras de establecer recorridos según los visitantes del museo y la museología desarrollada:

- Recorrido sugerido: presenta un orden pero con libertad de realizar a visita según desee el visitante.
- Recorrido libre: cuando no existe un orden secuencial en la exposición.
- Recorrido obligatorio: cuando existe un orden secuencial en la exposición. (Dever Restrepo & Carrizosa, 2000)

Dispositivos museográficos: son aquellos elementos que sitúan las diferentes obras en un espacio determinado de manera que puedan ser observadas adecuadamente. Existen diversos tipos de dispositivos:

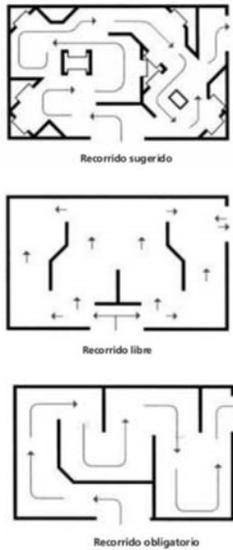


Figura 39. Tipos de recorridos
Fuente: Manual básico de montaje museográfico

- Paneles: son superficies que sirven para dividir espacios o para la colocación de obras, textos, gráficos o apoyos didácticos. Estos pueden ser de pared o aislados, según su disposición o simples o compuestos, según la forma y volumetría del mismo.
- Vitrinas: Las vitrinas son cajas con puertas y/o tapas de cristal para exhibir en forma segura objetos artísticos y de valor cultural. Son el soporte físico de los objetos y tienen por finalidad facilitar su observación a la vez que procuran protección y ambientes aptos para la conservación de los mismos. Existen dos tipos según su iluminación. En primer lugar las vitrinas de luz externa que pueden ser horizontales, para objetos, o inclinadas, para documentos; pueden estar cerca de un muro o estar alejadas de estos; pueden tener vidrio o acrílico plano sobre una caja de madera, o pueden ser una urna de virio o acrílico sobre una base. Y por otro lado la vitrina con iluminación interna que está por lo general empotrada en un muro o alejada de los muros con una caja de iluminación sobre el espacio de la urna.
- Soportes: son las bases, pedestales, pódiums y repisas. Es decir, son elementos que sirven para dar sustento a aquellas obras que no pueden ser situadas en paredes o paneles.

Iluminación: La iluminación es un aspecto de gran relevancia en el diseño de las exposiciones puesto que esta se decide antes incluso de la disposición de los objetos. Los principales objetivos a conseguir con esta iluminación son los siguientes:

- Un equilibrio entre presentación-conservación.
- Mejorar la comunicación entre visitante-objeto.
- Definir las características de las piezas: forma, color y textura.
- Facilitar la visualización de los visitantes, de forma que estos puedan apreciar los detalles de las piezas y leer textos.
- Jerarquización de las piezas.
- Resaltar los espacios arquitectónicos.
- Buscar la flexibilidad y la funcionalidad.

Esta iluminación a su vez puede ser de dos tipos fundamentales, luz natural o luz artificial.

Según diversos estudios, realizados en función de las respuestas psicosomáticas de las personas, la luz natural favorece la concentración

y despierta el interés. Sin embargo la luz artificial nos permite un mayor control de la misma, por lo que permite direccionarla hacia las obras y mejorar su observación.

La luz natural es un tipo de luz que permite una gran visualización de los colores, sin embargo presenta grandes dificultades en su control debido a su dependencia de las condiciones climáticas. A su vez esta no debe estar proyectada directamente sobre las obras puesto que las radiaciones que emite pueden deteriorar las características de las obras.

En cuanto a la iluminación artificial, es imprescindible tener en cuenta ciertos factores como el brillo, el rendimiento del color y el control de rayos ultravioleta e infrarrojo, a la hora de seleccionar la tipología de esta. Existen dos grandes tipos fundamentales:

- Luz incandescente: es aquella que emiten las luminarias ordinarias. Presentan tonos cálidos, llegando a asimilar la luz solar.
- Luz fluorescente: esta en este caso la tonalidad que presenta es fría y emite menos calor a los diferentes objetos.

Los factores a tener en cuenta a la hora de disponer iluminación artificial son los siguientes:

- Selección de la fuente de luz
- Potencia
- Óptica adecuada
- Disposición correcta en el espacio
- Correcta integración con la arquitectura
(Alonso Fernández & García Fernández, 2010)

Escala: La escala es un factor muy relevante que establece las proporciones necesarias para situar y colocar las obras, tendiendo siempre como referencia la escala humana. En los espacios industriales adquiere una gran importancia la transición entre la escala humana y la escala del lugar puesto que estos suelen tratarse de espacios con una escala monumental y si no se realiza adecuadamente puede dar la sensación de espacio excesivamente grande y vacío.

Relación espacio total-exposición: Según Paula Dever Restrepo y Amparo Carrizosa, ambas miembros de la división de museografía del Museo Nacional de Colombia, para analizar la relación espacio total-

exposición, explican se estudian las dimensiones de la sala frente al espacio ocupado por la exposición. A partir de esta se puede llegar a dos conclusiones. En primer lugar que la sala se concibe como un espacio pequeño frente a la muestra a exponer, puesto que no da cabida a todos los objetos de ella o estos se encuentran dispuestos de manera excesivamente junta. La segunda opción es que el espacio contenedor de las obras posea unas dimensiones desmesuradas en comparación con lo exhibido de manera que sus elementos queden dispuestos de forma dispersa perdiéndose así el orden secuencial museológico y dando sensación de espacios vacíos.

En el primer caso se trataría de adicionar algún espacio que nos permita dar capacidad a todos los elementos o adquirir un nuevo espacio que cumpla con los requisitos. Como última medida se podrá consultar la posibilidad de reducir el número de objetos a exponer sin alterar los objetivos de la exposición. En el segundo caso, con ayuda de paneles podemos cerrar el espacio, construyendo una sala más pequeña y cuidando de seguir una disposición regular compatible con la estructura del recinto. (Dever Restrepo & Carrizosa, 2000)

Distribución de objetos sobre paredes: Según diferentes criterios, las obras se pueden colocar siguiendo distintas líneas de horizonte: justificado por lo bajo, justificado por lo alto o justificado por el centro. (Dever Restrepo & Carrizosa, 2000)

Color y textura: Las principales características de las paredes de los espacios expositivos son el color y la textura.

El color permite dar una coherencia a la exposición y suele ser utilizado para definir el criterio estético y el ambiente del objeto. Normalmente se prioriza el uso de tonos neutrales como blanco, beige o gris para las distintas superficies de las salas, suelos, techos y paredes. Aun así el diseño museográfico puede disponer la utilización de otro tipo de colores, siempre y cuando las tonalidades no compitan ni interfieran con los objetos de la exposición.

También se utilizan colores fuertes para crear un impacto visual en el espectador diseñado de manera que conviva con la obra.

Las texturas en el diseño museográfico no solo pueden ser las propias de las paredes del recinto sino también las de otros elementos que se

incluyen como maderas, tejidos, alfombras, metales y otros materiales que se van a exponer.

Las texturas tienen una gran relación con la percepción de la espacialidad de un lugar. Por ello a la hora de seleccionarlas se debe tener en cuenta las medidas de la sala y de los objetos a exponer. De esta manera se puede realizar un juego con ellas de manera que consigan el efecto de gran espacio en una sala pequeña o por el contrario la disminución de la sensación de amplitud en una sala de gran tamaño. (Lord & Dexter, 2010)

Apoyos museográficos: Los apoyos museográficos son aquellos elementos que sirven para complementar la exposición y ayudan a la comprensión y contemplación de la misma. Ejemplos de estos serían la señalética utilizada, objetos como vallas o carteles, incluso la ficha técnica de las distintas obras. Todos estos dispositivos deben realizarse siguiendo la imagen gráfica que presente el conjunto de la exhibición de manera que esta se mantenga homogénea en los diferentes impresos o apoyos. El diseño gráfico y la presencia de los apoyos que aparecen en las salas, y que tienen relación con las obras, deben tener cierto grado de neutralidad, para no competir con las obras

Los tamaños y tipos de apoyos varían según las exposiciones predominando normalmente carteles banderas exteriores, señalización interior, paneles de presentación, textos por grupos temáticos en las salas, fichas de las obras y ciertas fichas más extensas y específicas de algunas obras.

Los textos de apoyo tienen como objetivo el servir de como explicación e ilustración de los diferentes conceptos que el comisario de la exposición considere necesarios para realizar el guion museológico. Se utilizan como presentación de la exposición, al inicio de esta y a su vez en cada uno de los grupos temáticos para explicar ciertos aspectos de los objetos que los componen.

La información que se ofrezca debe ir de lo general a lo particular, de manera que existan diferentes categorías de textos según el grado de detalle de los mismos. Debe ser a su vez clara y concisa de manera que sea fácilmente comprensible por los distintos tipos de público. (López Barbosa, 1993)

Figura 40. Tipos de distribución de objetos sobre pared
Fuente: Manual básico de montaje museográfico



2.3.2. Diseño de exposiciones en espacios industriales

En el siglo XX, el espacio expositivo es aquel que presenta una gran capacidad para dar cabida a exposiciones temporales. El conflicto surge cuando este continente tiene una gran identidad propia y un valor patrimonial indudable, como son ciertos espacios industriales.

Esta problemática que presenta el diseño de exposiciones en este tipo de espacios se basa en el hecho de que la propia arquitectura se convierte en ocasiones en el interés fundamental de la visita, reduciendo la importancia de la propia exposición, en lugar de que exista un equilibrio entre ambos.

Esto ocurre por dos razones fundamentales. En primer lugar, debido a que el artista diseña su obra sin concebir un espacio para su exposición. Y en segundo porque dicha obra, según el continente que la acoga, puede ver sus valores potenciados o disminuidos.

Es el especialista el que debe conseguir que exista una armonía entre el espacio y las obras que acoge. Sin embargo, aparecen también otras dificultades para llevarlo a cabo cuando la restauración del edificio implica grandes cambios o adiciones que le aportan toda relevancia al edificio, a pesar de ser la propia exposición el objetivo de la museología.

Se trata en estos casos del triunfo de la arquitectura frente a la obra de arte, como ya afirmaba la especialista Francisca Hernández Hernández en 1998. (Hernandez, 1998)

Existe varias opiniones y perspectivas respecto a cómo se debe desarrollar el diseño de los espacios expositivos en edificios industriales. En primer lugar, los arquitectos portugueses Victor Mestre y Sofía Aleixo, centrados en la rehabilitación de museos, son defensores de la idea de crear espacios sin ornamentación, de manera que este pueda ser reinterpretado para diferentes funciones. Es decir, no dotar el espacio del edificio con elementos que dificulten su multifuncionalidad.

Por otro lado, el arquitecto Quintao, aboga por la reconstrucción y rehabilitación de edificios fabriles, pero manteniendo su identidad y realizando las intervenciones mínimas necesarias que afecten a la estructura de este. (Piqueres, 2008)

Además este tipo de rehabilitación de edificios, permite revitalizar toda la zona en la que se encuentra atrayendo a una gran cantidad de público e implicando actuaciones complementarias para la mejora del lugar.

Josep María Montaner afirma que la arquitectura cada vez va a adquiriendo mayor importancia en la concepción de los museos, influyendo en su diseño de espacios diferentes factores como la gran presencia de la construcción, su funcionalidad de acoger exposiciones, el cada vez más complejo programa de museos y centros culturales y la simbiosis de todo esto con el entorno urbano. (Montaner, 2001)

El edificio del museo es una pieza esencial del mismo puesto que además de acoger el programa, debe representar el contenido del mismo y de su importancia como lugar cultural y público.

Sin embargo esto supone ciertos conflictos al trasladarlo a edificios industriales. En primer lugar porque estos no han sido planteados para la función de espacios expositivos. En segundo porque este se debe adaptar a las necesidades, cada vez más cambiantes, del arte contemporáneo, puesto que este tipo de arte es el que más se muestra en este tipo de edificaciones. Por lo tanto se unen cuestiones de diseño museográfico, funcionalidad, espacio y estética.

Por lo tanto es necesario tener en cuenta los aspectos que definen una exposición, anteriormente citados, a la hora de plantearla y diseñarla en este tipo de patrimonio. (Piqueres, 2008)

2.3. Gestión de proyectos culturales

La gestión de un proyecto o evento cultural es proceso de gran complejidad que incluye un gran número de actuaciones y planteamientos. Los autores Antil Camacho Campusano y Fabiola Leiva Cañete, resumen, en su libro *“Guía para la gestión de proyectos culturales”*, el proceso en cuatro partes fundamentales.

1º Diseño y formulación del proyecto: El primer paso a llevar a cabo consiste en analizar y describir las características principales del proyecto, sus objetivos y definiciones, es decir, se debe realizar el diseño del mismo. Para ello se debe investigar acerca del **público** objetivo de la acción, actividad o evento y conocer los aspectos referentes al mismo

para conseguir, de dicha manera, que la propuesta se adapte y cumpla sus requisitos y necesidades concretas.

También se debe realizar un estudio del territorio o área en el que se va a desarrollar el proyecto, observando diferentes factores económicos, sociales y culturales entre otros, que caracterizan el lugar. Por último es preciso conocer el sector cultural en el que se enmarca la acción.

El objeto de estos análisis es la realización de un **diagnóstico** de la situación previa del lugar y del sector donde se detecten los principales problemas que presentan los futuros beneficiarios del proyecto. De estos problemas se derivarán los diferentes objetivos que den solución a cada uno de ellos.

El siguiente paso a seguir es el de la formulación del proyecto en el que se desarrollan más detenidamente los **objetivos** del mismo, tanto principales como secundarios, se explica su fundamentación y necesidad y se describen todos los detalles relacionados con el plan.

Es aquí donde se plantean todas las **actividades** que van a tener lugar y se crea un cronograma de estas actividades donde se establezcan los tiempos que deben seguir. Para que estén sean posibles, es necesario medir los recursos o medios imprescindibles que se requieren en todo el proceso. Estos recursos son de diferente tipología.

- El equipo humano, el cual realiza acciones en diferentes áreas.
- Los recursos materiales que son todas aquellas herramientas necesarias para el desempeño de las funciones.
- Recursos financieros, de gran importancia, los cuales se deben estudiar observando tanto los futuros ingresos como los gastos.

2º Gestión de recursos: Una vez recogidos los recursos a utilizar se debe diseñar una estrategia de gestión. Para ello es fundamental ser o constituir una organización con personalidad jurídica, contar con un equipo cuya función sea la de la gestión de recursos durante todo el proceso y obtener estos recursos de diferentes fuentes. Estos se pueden obtener a través de fondos públicos, a través de empresas que apoyen la iniciativa o a través de donantes individuales.

3º Producción: La fase de producción se puede dividir en tres fases: preproducción, producción y post-producción. En la preproducción se realiza toda la preparación de las actividades siguiendo las estrategias y

objetivos marcados. Se gestionan los tiempos, se prevén los imprevistos y se planifican las necesidades de iluminación, energía, transporte y espacio.

En esta fase es fundamental el desarrollo de un plan de difusión de las acciones para dar a conocer el proyecto a través de diferentes estrategias y canales. Para ello el contacto con los medios de comunicación es de gran importancia.

En la fase de producción tiene lugar el propio evento o actividades controlando que estas se desarrollen siguiendo lo planificado. Y finalmente la post-producción donde se cerrarán los últimos trámites económicos y se evaluará el cumplimiento de los objetivos y el trabajo realizado.

4º Evaluación: La evaluación es un proceso en el que se analizan tanto las actividades realizadas, el cronograma, los materiales y recursos financieros como el cumplimiento de las estrategias y objetivos marcados en la fase inicial. Se debe desarrollar mediante información de cada una de las etapas llevadas a cabo.

Existen diferentes tipos de evaluación

- De resultados: mide cumplimientos de objetivos y compara resultados propuestos con resultados finales.
- De proceso: estudia el funcionamiento de las diferentes etapas del proceso.
- De impacto: destaca los grandes logros obtenidos, los cambios que se han producido así como permite determinar las consecuencias a largo plazo.

Esta evaluación puede ser analizada tanto por un equipo interno, realizándose una autoevaluación de manera sencilla y económica como a través de un agente externo que actúe de consultor y supervisor del proyecto. (Camacho Campusano & Leiva Cañete, 2010)

2.3.1. Gestión de exposiciones

Nos basamos en lo expuesto por el especialista en arte Fernando Félix y Valenzuela, el cual junto con profesionales del sector del arte son autores



Figura 41. Fases en la gestión de proyectos culturales
Fuente: Elaboración propia



Figura 42. Fases en la gestión de exposiciones
Fuente: Elaboración propia

de un libro completo sobre organización de acciones culturales, para explicar la gestión de exposiciones. Apoyándonos en sus teorías podemos determinar que la organización de una exposición de arte implica la realización de un complejo conjunto de actividades y procesos. Para ello es necesario contar con un equipo cualificado que esté formado por agentes encargados de diversas funciones. Los diferentes departamentos o áreas que Félix y Valenzuela comenta que intervienen son:

- **Comisariado:** es el área encargada de diseñar el discurso expositivo y elegir los bienes que se van a exhibir de manera que el contenido sea de interés tanto para un público especializado como para un público general.
- **Coordinación técnica:** su función se centra en la realización de gestiones necesarias para llevar a cabo la exposición. Se responsabilizan de tramitar y controlar los distintos préstamos de bienes, desde los requerimientos de los mismos hasta su recepción y montaje.
- **Difusión y comunicación:** se ocupan de las estrategias de publicidad, marketing, de los contenidos de difusión y educación como las actividades complementarias, talleres, visitas guiadas.
- **Restauración:** sección al cargo de la conservación y preservación de las condiciones físicas de las piezas.
- **Seguridad:** para el supervisar la seguridad tanto de personas como de las obras.
- **Mantenimiento:** control de las condiciones del edificio y las salas.
- **Recursos Humanos:** agentes encargados de aspectos relacionados con el público.
- **Administración y finanzas**
- **Proveedores externos:** como pueden ser empresas museográficas encargadas del diseño y montaje, de transportes o de seguros.

Teniendo como base los cuatro grandes pasos de todo proyecto cultural, la gestión de una exposición, llevada a cabo por todo el equipo anterior, se puede dividir en un número de fases más concretas. Estas son el planteamiento del concepto, gestión de préstamos, diseño museográfico, montaje e instalación, exhibición y clausura.

1º Planteamiento del concepto: En esta primera fase se desarrolla la idea general de la exposición y sus principales objetivos. Se plantea y define el motivo de la exposición que se va a organizar como puede ser conmemoraciones, aniversarios, aportaciones de investigaciones recientes o nuevas adquisiciones a una colección entre otros.

A su vez se expone en una propuesta general la importancia o interés cultural que posee la misma para los visitantes, el tema, las colecciones o selección de piezas que la conforman, el espacio de exhibición, el público al que se dirige y las actividades, actuaciones y eventos complementarios que se van a realizar en torno a la exposición de arte.

Es por tanto en esta fase donde se crea el guion museológico a seguir en todo el proceso, es decir, el guion donde se establecen los temas de la colección, sus componentes y distribución.

2º Gestión de préstamos: Una vez definidas las obras que van a componer la colección, es necesario comenzar los trámites para los préstamos de las piezas. Existen dos posibles casos en cuanto a los bienes culturales. En primer lugar que se traten de bienes del Patrimonio Histórico Español de titularidad pública.

En dicho caso, según el artículo 6 del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, puesto en rigor en 1987: "toda salida de estos bienes fuera de las instalaciones del Museo al que están asignados, incluso para la participación en exposiciones temporales, deberá ser previamente autorizada mediante Orden del Ministerio correspondiente".

Si se tratan de elementos de titularidad privada, como fundaciones sin ánimo de lucro, colecciones corporativas o privadas, serán los órganos directivos los que procedan a autorizar los préstamos. En ambos supuestos se deberá realizar una carta de solicitud de préstamo con los datos de la exposición y el lugar de la misma.

3º Diseño museográfico: Consiste en trasladar la narración del guion museológico en un diseño tridimensional con el objetivo de que los visitantes puedan vivir una experiencia significativa en las salas de exposición. Engloba diversos aspectos como el espacio, la iluminación o el color de los ambientes que acogen las exposiciones que se desarrollará detalladamente más adelante.

4º Montaje e instalación: Al diseñar una exposición es fundamental el estudio de los elementos, materiales y construcción que serán necesarios para el montaje y la instalación de la misma. El montaje consiste en la producción y traslado de los diferentes elementos que se disponen en las diversas salas. El museógrafo Iker Larrauri explica el montaje de la siguiente manera:

(...) el montaje se cumple en tres fases; la primera es la instalación de estructuras mayores y la colocación de piezas grandes; la segunda es la instalación de estructuras menores y mobiliario museográfico; y la tercera es la colocación de objetos menores en vitrina y sobre pedestales y repisas o el colgado de cuadros en muros y mamparas, así como también la colocación de tableros de información gráfica y el ajuste final de la iluminación se efectúan durante la última fase. Al terminar el montaje, las autoridades del museo o el comisario de la exposición deberán hacer cotejo definitivo de los elementos expuestos con el catálogo de la colección, y registrar su posición en los planos. (Larrauri, 1987)

Por ello los tiempos de los montajes deben estar bien establecidos y definidos.

También en esta fase tiene lugar previo a la colocación de los bienes, el acondicionamiento de los espacios con el fin de protegerlos y preservarlos, así como la limpieza de las salas.

5º Exhibición: En esta fase es en la cual se muestra al público el resultado de todo el proceso anterior, cuando la exposición y todos los aspectos que la complementan son abiertos a la sociedad. En esta parte deberá tener lugar el evento de la inauguración que consistirá en el primer momento de presentación oficial a los medios y público. Para esta presentación a los medios de comunicación se realizará una convocatoria de prensa en la cual se introducirá y explicará brevemente la exposición y se realizará una visita guiada por el comisario.

Y finalmente tiene lugar el acto de inauguración en la que se realiza otra presentación, visitas guiadas e incluso cóctel de cortesía.

Una vez inaugurada, la exposición presentará un periodo de apertura suficiente para poder conseguir una gran difusión y rentabilidad social. Durante este plazo de tiempo es preciso contar con un seguimiento de las condiciones ambientales de los espacios, para asegurar su preservación y un control de la seguridad.

Paralelamente se llevará a cabo una serie de actividades complementarias, diseñadas en las fases previas, que permitan que exista un flujo constante de visitantes, objetivo que también se cumple a través de la publicidad y difusión.

6º Clausura: Una vez finalizado el periodo de exhibición tiene lugar el desmontaje de las piezas que la conforman. El proceso es similar que el de montaje y al igual que este, debe estar perfectamente coordinado para establecer unos tiempos de manipulación, embalaje y carga de los objetos.

Este proceso sin embargo, requiere menor tiempo y deberá acompañarse de un informe de conservación de las piezas. A su vez en esta fase clausura, se realizan las devoluciones de los diferentes préstamos solicitados completando un acta de devolución que determina que el prestatario devuelve las obras cedidas como préstamo temporal al prestador.

Por último, uno de los pasos más importantes pero a su vez el cual suele omitirse con más frecuencia es la evaluación de la exposición. Esta puede ser una evaluación del público o una evaluación económica. (Félix y Valenzuela, 2012)



Figura 43. Inauguración de la exposición del pintor CEESEPE
Fuente: Ateneo de Madrid

3. MARCO EMPÍRICO

En este marco empírico nos adentraremos más detenidamente en el estudio del diseño y gestión de exposiciones de espacios como museos, centros culturales o de eventos localizados en arquitecturas industriales de diversa tipología. Como se ha comentado anteriormente, el objeto final consiste en conocer si existen aspectos comunes en los múltiples casos donde se respeta esa construcción, su carácter, su historia a la hora de realizar y diseñar eventos, especialmente exposiciones, pero también otro tipo de actividades. Así, tras este estudio se extraerán una serie de conclusiones que nos permitirán realizar una propuesta final en un espacio de estas características aunando los elementos comunes y seleccionados como adecuados a la hora de intervenir, en este caso mediante un evento, en bienes industriales tan importantes para la sociedad.

En primer lugar para poder realizar el análisis se ha realizado una búsqueda intensiva de diversos casos de reutilización de edificios industriales para usos como salas de exposiciones, museos y centros culturales así como otros usos como teatros u oficinas. Por lo que el primer paso llevado a cabo ha sido la realización de una cronología de los lugares industriales más relevantes de todo el mundo, principalmente de Europa, que han sido adaptados y reutilizados dándoles un nuevo uso.

Esta cronología se crea con la idea de tener una visión global de los diferentes ejemplos existentes y poder elaborar una clasificación de los lugares, de acuerdo a si, tanto los espacios como las exposiciones y actividades que acogen, se han diseñado teniendo en cuenta, respetando, preservando y en sintonía con el carácter industrial de los mismos o si por el contrario el nuevo uso ha supuesto una inclusión de contrastes en los casos o incluso la pérdida, parcial o total, de ese tipo de construcciones. De este modo veremos que se pueden clasificar en varios grupos según el grado de importancia que le hayan dado a la industrialización del contexto de las actividades.

Tras ello, se lleva a cabo una de las partes más importantes del marco empírico, en el cual, a partir de la búsqueda inicial de ejemplos, se han seleccionado cuatro casos emblemáticos y conocidos de la ciudad de Madrid para llevar un análisis exhaustivo de las características de los

mismos. En este análisis se estudia tanto la gestión de los diferentes centros seleccionados, a través de entrevistas a miembros de los equipos encargados de esta función, como el diseño de las exposiciones, estudiando algunas de las que acogen en sus sedes.

Finalmente de todo esto se extrae una serie de conclusiones que nos permitirán realizar una propuesta concreta de exposición o actividad en un espacio industrial concreto.

3.1. Cronología

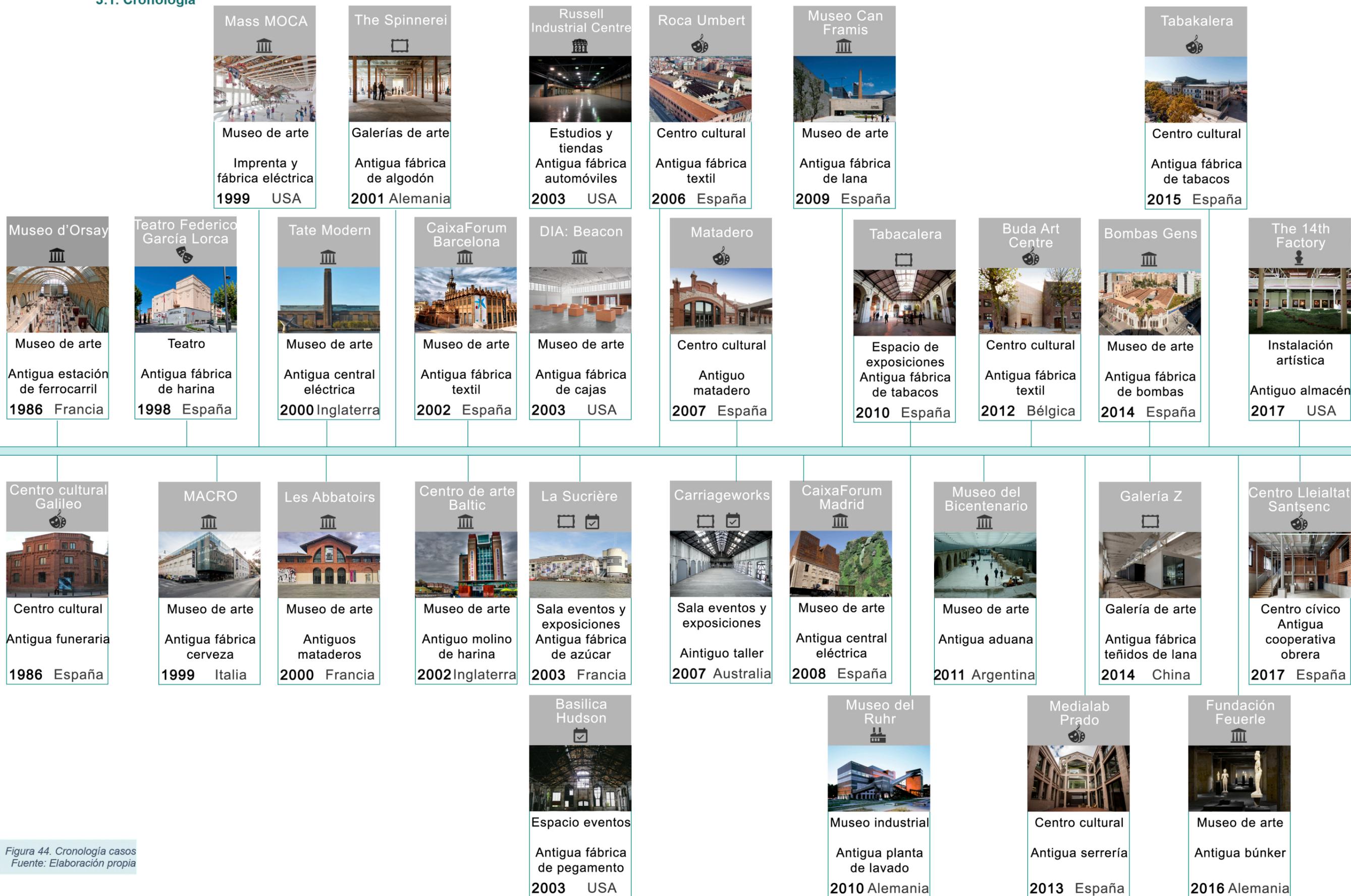


Figura 44. Cronología casos
Fuente: Elaboración propia

3.2. Tipos de exposición

A partir de la búsqueda de ejemplos realizada anteriormente y reflejada a modo de cronología, se pueden diferenciar diversas categorías según los diversos criterios que se pueden aplicar para diseñar exposiciones y actividades en espacios fabriles, objeto de nuestro estudio. Esta categorización se basa, no solo en la manera en la que los espacios originales han sido preservados y mantenidos sino principalmente en la manera en la que, a la hora de organizar las actividades, estas se han diseñado y planteado de manera que sirvan o no a la revalorización y el disfruto del patrimonio industrial.

Es por ello que se han diferenciado tres categorías diferentes. En primer lugar aquella categoría referente a los espacios donde, a pesar de haber sido lugares industriales, no queda vestigio de ello y por tanto las exposiciones se han creado sin ningún criterio aplicado a esta circunstancia e historia del lugar. La segunda categoría englobaría ejemplos en una situación intermedia, es decir, aquellos lugares en los cuales si pervive esa historia y carácter fabril pero el diseño de las exposiciones y actividades no se adaptan cien por cien a ello. Por último se encuentran caso en los que se han planteado los nuevos usos combinar el arte y las exposiciones con la arquitectura y memoria presentes en el lugar.

Intervenciones máximas

Existen casos donde a primera vista ya se puede observar como el carácter industrial original de las arquitecturas no ha sido ni es un criterio primordial a la hora de diseñar las exposiciones o actividades que acoge o a la hora de gestionarlas o decidir las. Esto es así ya que se presentan numerosos ejemplos donde durante el proceso de reutilización de los edificios, no se ha aplicado ninguna de las teorías anteriormente mencionadas de restauración en las que se centraban en conservar al máximo la construcción existente. Por el contrario la rehabilitación de los espacios industriales modifica en gran medida su aspecto y esencia propia, manteniendo únicamente algunos elementos de ellos como puede ser la fachada o alguna estancia más singular. De esta manera se intenta adaptar el edificio a las nuevas necesidades y usos y modernizarlo para

emplear un lenguaje actual. Sin embargo también de este modo se pierden muestras de construcciones que representan una época de la historia y que poseen un gran valor cultural y social.

Por ello ya se puede determinar que las exposiciones de estos lugares atienden a otro tipo de criterios a la hora de su diseño a pesar de encontrarse en edificios industriales como en otros casos en los que se observará que en las exposiciones y actividades sí que se aplican criterios en relación a patrimonio en el que se encuentran.

Dentro de este tipo de espacios podemos destacar varios que encajarían a la perfección. En primer lugar dentro de esta categoría encontraríamos **MACRO** (véase cronología, pg.47-48), el Museo de Arte Contemporáneo de Roma, que se encuentra situado en la antigua fábrica de cervezas Peroni, edificio construido a mediados del siglo XX. En esta construcción se han llevado a cabo nuevas intervenciones y diseños que han tomado protagonismo sin tener en cuenta la importancia del lugar. Los espacios interiores se diseñan siguiendo la tendencia del *white box* puesto que, debido a las modificaciones realizadas, en el interior no queda vestigio de dicha fábrica del siglo pasado. Por ello en este caso el diseño de las exposiciones no se podrían realizar de manera que respetaran el lugar puesto que ha desaparecido en el interior prácticamente en su totalidad quedando la fachada como testigo de su anterior uso.



Figura 45. Interior Les Abbatoirs
Fuente: Mowwgli (2017)

Figura 46. Exterior MACRO
Fuente: Zero (2017)

Otro ejemplo que refleja la no preservación de los espacios interiores sería el de **Les Abbatoirs**, antiguos mataderos de la ciudad de Toulouse convertidos en un centro de arte contemporáneo. En este caso, sí que se ha preservado en buen estado y sin intervenciones masivas el aspecto exterior del conjunto, manteniéndose incluso el hall de entrada, gran espacio central con arcadas y ventanas. Sin embargo al igual que ocurría en el caso anterior, las salas de exposición se realizan en pisos



Figura 47. CaixaForum Barcelona
Fuente: Publfestival (2016)

intermedios que tuvieron que construirse y que se diseñaron también con el estilo del *white box*.

Por último si nos adentramos en el ámbito español nos encontramos dos ejemplos claros de esta tendencia. En primer lugar sería el caso del **CaixaForum de Barcelona** (véase cronología, pg.47-48), centro cultural gestionado por la fundación La Caixa y situado en una antigua fábrica algodonera. Al igual que Les Abbatoirs, en esta reutilización de arquitectura industrial se ha respetado al máximo arquitectura, materiales, colores y técnicas empleados en el exterior del conjunto. Pero ocurre lo mismo también que en el caso anterior. Que esta mentalidad a la hora de preservar y mantener su valor original no se aplica en el interior de la edificación.

El segundo caso español también pertenece a la fundación la Caixa, siendo ese el **CaixaForum de Madrid**, localizado en la antigua central eléctrica del Mediodía, caso el cual será objeto de estudio del análisis que se realizará a continuación más detalladamente.

Intervenciones medias

Luego existen otro tipo de casos en los que se le ha dado importancia a la preservación y conservación, no solo de los elementos y partes exteriores de las diferentes construcciones fabriles sino que también se ha mantenido en cierto modo ese mismo aspecto y valor en el interior de las mismas, realizando en ocasiones alguna que otra intervención y adición de elementos actuales en el interior.

Consideramos que esta categoría es intermedia porque a pesar del gran mantenimiento y cuidado de los espacios, a la hora de diseñar las exposiciones, las actividades y los espacios interiores no se tiene tan en cuenta esto, realizándose de manera contemporánea y añadiendo elementos que contrastan y ocultan la arquitectura original.

Dentro de esta categoría incluiríamos casos como es el del propio **Museo d'Orsay** (véase cronología, pg.47-48), anteriormente comentado, ya que a pesar que el espacio se aprecia en un perfecto estado de conservación y con las cateréticas de su uso original, el diseño de las exposiciones se



Figura 48. CaixaForum Barcelona
Fuente: Coolture magazine (2017)

realiza a través de volúmenes añadidos que sigue la estética del *white box*.

Otro de los ejemplos, este caso español es el de **Bombas Gens** (véase cronología, pg.47-48), centro de arte contemporáneo situado en una antigua fábrica de bombas en la ciudad de Valencia. En esta ocasión la arquitectura de las diferentes naves industriales que conforman el conjunto se han preservado y mantenido conservan todo el carácter, fuerza y valor que posee este espacio. Pero a su vez también se ha conservado el espacio interior e estas naves industriales. Sin embargo lo situamos en esta categoría porque a la hora de diseñar las exposiciones, ocurre igual que en los ejemplos anteriores. Es decir, se incluyen elementos modernos para darle ese aspecto interior inspirado en la tendencia del *white box*.

Del mismo modo encontramos en España otro caso. Este es el de **Tabakalera**, un centro cultural situado en San Sebastián en una antigua fábrica de tabacos, donde ocurre algo similar al caso anterior.

Minima intervención

En esta categoría se incluyen aquellos lugares que, no solo se hayan conservado y preservado respetando el valor y la esencia original de las arquitecturas industriales, tanto en su exterior como en su interior, sino también aquellas en las cuales el diseño de sus exposiciones se realicen de forma consciente del espacio en el que están, de manera que están se plantean en sincronía con su contexto. Es decir, son espacios donde las exposiciones o actividades que se llevan a cabo en su interior se han diseñado de manera que permiten una perfecta convivencia entre la construcción industrial que la acoge y este nuevo uso que se le ha aportado. Se tratan de lugares propios de una tendencia que surgió en los años setenta que buscaban romper con la idea general que se poseía de las prácticas artísticas desarrollando de esta manera una ideología anti-museo. Así se comenzaron a ocupar espacios industriales realzando su valor propio combinándolo con muestras de arte contemporáneo, de manera que la convivencia de ambos permita ensalzar las características de cada uno.



Figura 49. Bombas Gens
Fuente: El País (2017)



Figura 50. Fundación Emilio e Annabianca Vedova
Fuente: My Art Guides (2017)

Un ejemplo de estas primeras prácticas donde las exposiciones se realizaban teniendo en cuenta en el contexto es el **PS1 Contemporary Art Center**, centro cultural y artístico alternativo inaugurado en 1976 y localizado en una antigua escuela, donde se utilizaban las propias aulas y pasillos de la misma para la localización de las obras, sin apenas realizar ningún cambio en su diseño. Otro ejemplo en el ámbito español sería **Tinglado 2**, creado en 1988, donde se utiliza un antiguo almacén localizado en el puerto de Tarragona, como espacio expositivo sin realizar grandes remodelaciones en el espacio original.

En Italia encontramos dos ejemplos claros de lugares de exposiciones que encajarían dentro de esta categoría. En primer lugar encontramos la **Fundación Pinault** en Venecia, donde se reutilizaron antiguos almacenes en desuso, para acoger la colección de arte contemporáneo del magnate francés Pinault. Se combina la gran presencia de la construcción con exposiciones, beneficiándose ambos de la presencia del otro, existiendo un equilibrio entre ambos.

En segundo lugar se encuentra la **Fundación Emilio e Annabianca Vedova**, situada en una de las naves que conformaban unos antiguos almacenes de sal, también en la ciudad de Venecia. De este modo conviven las obras del artista Emilio Vedova con su intención de mantener, preservar y respetar el espacio original que las acoge manteniendo los muros de ladrillo o la estructura de madera.

En ambos casos se detona esa intención de convertir el espacio en un lugar de exposiciones, pero de manera que el diseño de la misma no interfiera con el contenedor de la misma, considerándose este como otra obra en sí misma.

Otro ejemplo de este interés es **Matucana 100**, en Santiago de Chile. Se trata de un antiguo almacén de ferrocarril convertido en 2001 en una fundación dedicada a las artes visuales del país.

Este edificio posee un gran valor histórico pues desde él partieron los veteranos del país hacia la Guerra del Pacífico, por lo que forma un papel esencial en la memoria colectiva del lugar. El proyecto no solo se fundamentaba en la rehabilitación y reutilización de la construcción, sino que tenía como objetivo convertirse en un centro cultural y artístico que consiguiera revitalizar la zona en la que se encuentra situado tanto

promocionando la cultura a la sociedad como influyendo en la creación de nuevos servicios e infraestructuras de este sector. Se ha respetado el aspecto y valor original de la arquitectura utilizando el espacio para diseñar exposiciones de arte de manera que estas establezcan una relación con el entorno complementándose ambos.

Matadero de Madrid, centro cultural situado en el antiguo matadero de la ciudad, es otro de los casos fundamentales de esta tipología. Caso que será analizado en detalle más adelante debido a la relevancia que se le da al espacio y a la arquitectura existente a la hora de realizar las exposiciones

Por último, encontramos el caso más reciente de todos en la **Fundación Feuerle**, museo privado localizado en Berlín que acoge la colección del comisario Desiré Feuerle (véase cronología, pg.47-48), donde se combinan obras de la China Imperial con otras del Sureste Asiático.

El museo se encuentra situado en un antiguo búnker de telecomunicaciones de la Segunda Guerra Mundial, restaurado por el arquitecto John Pawson y da lugar a la convivencia de diferentes periodos de la época en el mismo espacio, ofreciendo diferentes maneras de observar el arte y la arquitectura.

Se realizó la mínima intervención del espacio y un diseño de la exposición minimalista, con la intención de respetar el simbolismo e historia de la construcción.

Por ello todos estos ejemplos donde se prima un diseño del espacio y de la exposición que conserva los valores de los espacios industriales donde se sitúan, frente al monumentalismo de otros, han tenido un gran éxito frente al público y son claros ejemplos de que es posible reutilizar este tipo de patrimonio de manera correcta y beneficiosa en diferentes aspectos.

3.3. Estudio de casos

3.3.1. Caixaforum Madrid

Gestión

CaixaForum (véase cronología, pg.47-48) se trata de un caso totalmente diferente al resto de espacios que vamos a analizar. CaixaForum Madrid es un centro sociocultural, propiedad de la Fundación La Caixa quien se encarga de gestionar principalmente exposiciones de arte, tanto antiguo, moderno y contemporáneo pero a su vez también festivales de música y poesía, arte multimedia, debates de actualidad, jornadas sociales y talleres familiares y educativos.



Figura 51. Antigua Central Eléctrica de Mediodía
Fuente: circaq.wordpress.com



Figura 52. CaixaForum Madrid
Fuente: Ethic (2018)

En concreto en este caso, se ha elegido CaixaForum como uno de los casos de estudio por ser un museo y centro cultural situado en un edificio de arquitectura industrial, edificio que acogió la vieja central eléctrica de Mediodía a Central Eléctrica de Mediodía. Dicha central, construida entre 1899 y 1902, reproducía la tipología industrial de fábrica de pisos con dos naves paralelas en ladrillo macizo con zócalo de granito. Los arquitectos suizos Jacques Herzog y Pierre de Meuron diseñaron en 2003 el nuevo proyecto de la sede del Caixa Forúm en Madrid.

Sin embargo a diferencia del resto de casos seleccionados, que se analizarán más adelante, en este proyecto de reutilización de una construcción industrial que se encontraba en desuso, no ha predominado la preservación y conservación de los elementos existentes. Esto es así ya que el único vestigio que existe de su época como edificio fabril es la

fachada de ladrillo, a la cual se le ha intervenido en gran medida, añadiendo una planta bajo rasante y dos plantas superiores, con una fachada de acero corten que permite discernir claramente la arquitectura original de la nueva intervención. De esta manera se sigue en cierto modo una parte de la teoría de la restauración de Boito, la de que toda intervención realizada debe ser neutra y debe realizarse de forma que se distinga claramente del conjunto original a través de materiales y texturas diferentes. Uno de los objetivos de esta adición de niveles fue el de aumentar el espacio necesario para albergar las diferentes exposiciones. De esta forma CaixaForum obtuvo más de 2000 metros cuadrados destinados a salas de exposiciones, un auditorio con 322 plazas y varias salas polivalentes para conferencias. Se completó también la oferta del centro mediante la cafetería, la tienda-librería y el restaurante. Sin embargo otro de los objetivos de las ampliaciones realizadas fue el de modernizar y dar una sensación de monumentalidad al lugar convirtiéndolo en un espacio cultural actual y atrayente a todo tipo de público.

Así para poder conocer si la gestión de este centro, las actividades organizadas y el diseño de las exposiciones se realiza teniendo en cuenta el carácter industrial del edificio se ha realizado una entrevista a Sofía Sicilia, encargada del área de comunicación, marketing y atención al cliente.

Nuestra primera pregunta se centra en descubrir cuáles son los criterios utilizados a la hora de realizar la programación y la elección de los distintos tipos de actividades, con el fin de discernir si las características del espacio se encuentra entre uno de ellos. Sin embargo, Sofía responde lo siguiente:

El criterio en sí, nosotros desde el centro, desde el Caixaforum, no lo decidimos, no lo organizamos en sí. Toda la programación, tanto en exposiciones como las actividades complementarias que están relacionadas se llevan a cabo desde el Área de Cultura. El área de Cultura está en Barcelona.

Es decir, toda la programación tanto del centro CaixaForum Madrid, como de las otras siete sedes de las que dispone la fundación La Caixa, se estudia y se decide desde el área que ellos denominan como área de

Cultura situada en Barcelona. De este modo hay exposiciones que se plantean para un número de centros que va variando, siendo los principales los de Barcelona y Madrid. Esta programación la realizan con un plazo de dos años elaborando un calendario de las actividades. Este calendario es el que se entrega en el CaixaForum de Madrid, objeto de nuestro análisis, y desde ahí se coordina con las diferentes áreas que existen para que las distintas exposiciones y actividades se puedan llevar a cabo correctamente en esta sede. Sin embargo, por tanto, desde CaixaForum Madrid no se decide el contenido de lo que se realiza en su interior.

Todo esto nos lleva a extraer la conclusión de que no se deciden las actividades ni las exposiciones en función al carácter industrial del edificio donde se encuentra CaixaForum. Esto es así ya que las decisiones no se toman en función de cada centro, y en este caso, teniendo en cuenta las características y el carácter de este espacio en Madrid, sino que se toman de forma global y centralizada.

Una vez conocida la respuesta, en este caso negativa, a la pregunta de si se tiene en cuenta la arquitectura original industrial del lugar a la hora de plantear las actividades, nos planteamos otra siguiendo la misma línea. En este caso se centraría en conocer si el propio diseño físico de las exposiciones, a diferencia de su gestión, sí plantea el espacio teniendo presente la importancia del carácter industrial y la historia del edificio. Para ello utilizaremos dos métodos diferentes. En primer lugar extraeremos información de la entrevista mencionada anteriormente a Sofía Sicilia para finalmente realizar un análisis exhaustivo de una de las exposiciones que CaixaForum Madrid ha acogido en su interior.



Figura 53. Entrada CaixaForum Madrid. Fuente: Seiyu (s.f.)

La principal característica que se observa al adentrarse en el centro es que, a diferencia del resto de espacios objeto de estudio de este trabajo que se analizarán más adelante, no existe vestigio alguno en el interior del uso anterior que poseía el lugar ni de los elementos arquitectónicos que conformaban el edificio. Es decir, únicamente se conservó de la construcción la fachada de ladrillo mientras que el interior fue intervenido en su totalidad incluyendo una monumental escalera de hormigón pintado que conecta las distintas partes del edificio a través de suaves curvas.

Al preguntarle a Sofía Sicilia si conocía el motivo de esta decisión tomada, de únicamente conservar el exterior de la construcción, responde lo siguiente:

Porque no había nada, básicamente. Cuando se empezó la obra, lo que quedaba de la antigua Central eléctrica, ya por dentro estaba prácticamente destruida. Lo que quedaba era el cascarón, la fachada. (...) Pero los ladrillos que estaban estropeados y los que se han necesitado para cerrar parte de las ventanas porque es sala de exposiciones y se veía desde fuera, han sido hechos a mano y contruidos como eran los antiguos imitando la técnica con la que se hizo. En este caso es que en este edificio no se pudo lograr mucho más porque no existía. Por ejemplo el centro CaixaForum de Barcelona sí.

Por lo que se deduce, que en este caso no se aplicó a teoría de John Ruskin de mantener los restos de los edificios, sea cual fuere su estado, sino que en esta ocasión se decidió realizar una gran intervención en él.

En cuanto al diseño de las exposiciones, nos explica que este aspecto también lo organiza el área de cultura anteriormente mencionado. Esta área de cultura, a pesar de tener un mismo responsable, se subdivide a su vez en dos departamentos diferentes, Uno de ellos es el encargado de las exposiciones mientras que el otro es el encargado de la producción, es decir, uno es responsable del contenido de las exposiciones y el otro de la producción de ellas.

Este departamento de producción es el que se pone en contacto tanto con el comisario como con el diseñador de la exposición. Este diseñador, es el que plantea el diseño y la imagen de la exposición en general de manera que esta pueda ser trasladada a las diferentes sedes en las que



Figura 54. Escaleras del CaixaForum Madrid. Fuente: elaboración propia

se va a desarrollar. Una vez se decide en Barcelona, todos los diseños e ideas se trasladan a los distintos centros y estos los adaptan en cierto modo y supervisan y coordinan la producción.

Por ello, conociendo dicha información, se observa directamente que las exposiciones no se diseñan específicamente para los espacios en los que van a ser expuestos. Es decir, las exposiciones que se van a desarrollar en CaixaForum Madrid, no se diseñan teniendo en cuenta su carácter industrial o su nuevo espacio interior, sino que se realiza un diseño genérico o uno específico para la ciudad de Barcelona, para finalmente dicho diseño adaptarlo tanto a la sede en Madrid en cuestión como a las demás sedes en las que se dé lugar también esa exposición.

Un motivo claro para emplear dicho sistema a la hora de diseñar y llevar a cabo las exposiciones, es la facilidad, comodidad y eficacia a la hora de gestionar y trasladar las actividades a los distintos museos que la Fundación La Caixa posee. De esta manera centralizando la gestión y diseño, los procesos se llevan a cabo de una manera más efectiva y rápida.

Otro de los motivos sería el hecho de que desde la fundación buscan que la imagen que proyectan los distintos centros sea lo más homogénea posible y de este modo que la experiencia que los visitantes experimentan sea la misma en todos ellos. De esta manera a la hora de diseñar el espacio de la exposición y de gestionarla se le da una mayor importancia a su adaptación a la imagen general de la fundación que a la imagen concreta de cada sede.

Por ello, como se comprobará a continuación en un análisis más detallado de una de las exposiciones que ha albergado el centro, el diseño de las diferentes exposiciones y actividades no se realiza teniendo en cuenta el carácter industrial original del espacio como veremos que sí que ocurre en otros casos.

En los eventos que acoge el centro, ocurre de igual modo, siendo estos principalmente eventos sin ánimo de lucro a los que se les cede el espacio.

Sofía concluye afirmando lo siguiente:

En algún caso es con coste, con alquiler, cuando la empresa que lo pide es con ánimo de lucro. Pero la mayoría, en nuestro caso, son sin ánimo de lucro quien lo solicita y son gratuitas. Son entidades sociales, son entidades con las que colaboramos CaixaBank lo utiliza mucho para hacer aquí todos sus eventos, todos sus encuentros con directivos, sus presentaciones. (...) El ánimo de lucro no es el fin final de todo esto. Digamos que luego a quien nosotros le cedemos el espacio asume los costes que conlleva la realización del mismo. Si contratan azafatas, los técnicos de sonidos, esto ya lo pagan ellos. Pero nosotros en muchos casos, a las instituciones públicas, ministerios, todo esto lo ofrecemos de forma gratuita.

Análisis exposición

La exposición a analizar se trata de “Andy Warhol. El arte mecánico”. Es una exposición en la cual la Obra Social “La Caixa” colabora con el Museo Picasso Málaga para presentar diferentes obras creadas por el artista a lo largo de su trayectoria profesional.

Por ello propone un recorrido en la evolución artística de Andy Warhol, el cual comenzó como diseñador gráfico y terminó como uno de los artistas más reconocidos dentro del mundo del arte pop. La muestra presenta 350 piezas – pinturas, esculturas, dibujos, serigrafías, instalaciones audiovisuales, libros de artista, películas, portadas de discos, pósteres, revistas, objetos y material fotográfico y sonoro.

Espacio: El principal aspecto que destaca al entrar en el edificio de CaixaForum y concretamente a la sala de la exposición a analizar, es que no existe vestigio alguno del antiguo uso que caracterizaba a dicho espacio. Mientras que en el exterior se presenta parte de la fachada de la antigua construcción, como memoria de la antigua Central del Mediodía, en su interior no se mantiene nada propio de ella.

Por lo contrario en la sala predominan los espacios blancos, siguiendo la tendencia del white box, por lo que la disposición de los elementos museográficos no va a afectar en la valorización o desvalorización del espacio industrial, pues en este caso este se ha perdido en el proceso de reutilización. .

El espacio total se encuentra dividido en una sucesión de salas de diverso tamaño a través de una serie de tabiques, los cuales no posee una altura completa sino que existe un espacio entre ellos y el techo. Por ello y porque no parece existir una continuidad constructiva entre estos y el



Figura 55. Exposición “Andy Warhol. El arte mecánico”.
Fuente: Elaboración propia

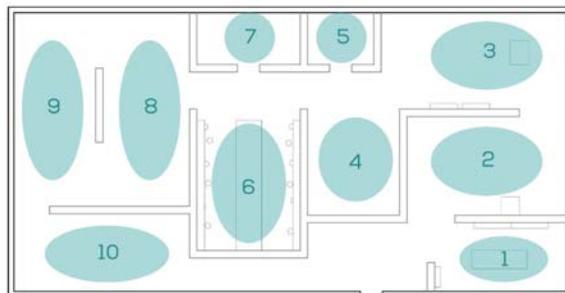


Figura 56. Sucesión de espacios.
Fuente: Elaboración propia

suelo, considero que se tratan de paneles móviles que se disponen siguiendo el guion museográfico establecido para la exposición.

Recorrido: La circulación que se ha diseñado se trata de una circulación obligatoria puesto que, a pesar de presentar cierto grado de libertad, presenta un recorrido con un claro orden establecido, ofreciendo en la mayoría de las salas una única dirección por la cual continuar la contemplación de las obras.

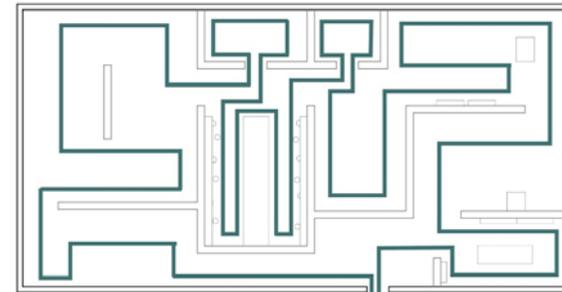


Figura 57. Recorrido obligatorio.
Fuente: Elaboración propia

Dispositivos museográficos: En la exposición se utilizan numerosos tipos de soportes a la hora de exhibir las diferentes piezas de acuerdo con su naturaleza. Existen vitrinas sujetas a los paneles divisorios proporcionando una imagen sencilla y liviana, simulando que esta flota. En estas vitrinas se muestran tanto libros y revistas como tarjetas y láminas de ilustraciones. Se disponen a su vez otro tipo de vitrinas de variado tamaño completamente de vidrio, para facilitar su observación, salvo la pequeña base de la misma que da soporte al conjunto. También cuenta con un soporte longitudinal de gran tamaño en una de las salas donde se muestran libros con ilustraciones del artista.

Sin embargo la mayoría de las obras están dispuestas en la pared de forma tradicional siguiendo como línea de referencia para su colocación el horizonte, salvo en una de las salas donde se sitúan de manera más aleatoria. El único elemento que cuelga del techo es una de las pantallas donde se muestran imágenes.

El mobiliario colocado apenas tiene presencia en todo el recorrido a excepción de una serie de piezas circulares a modo de silla para, en un caso detenerse a escuchar una serie de grabaciones y en otro simplemente como método de descanso y contemplación.

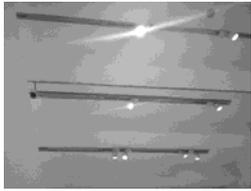


Figura 58. Imagen de la iluminación de la exposición.
Fuente: Elaboración propia

Iluminación: En la totalidad exposición se ha prescindido de la iluminación natural, centrándose en elementos de iluminación artificial.

Esta iluminación artificial se basa en una serie de proyectores situados en un conjunto de rieles electrificados, lo que permite personalizarla según las necesidades de visualización de las obras o para la creación de diferentes ambientes, ya que las luminarias pueden disponerse, ampliar su número o direccionarse dependiendo de cada uno de los espacios u obras de la exposición. Estos railes atraviesan longitudinalmente todo el espacio de la muestra disponiéndose entre las vigas falsas del techo, con la intención de hacer menos visible su montaje.

Además de este tipo, no se utiliza ningún otro tipo de fuente de luz puntual ni localizada en ningún soporte como vitrinas.

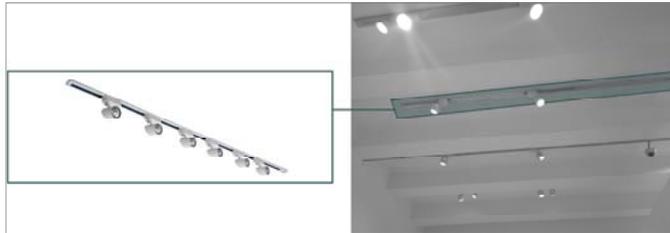


Figura 59. Análisis de la iluminación de la exposición.
Fuente: Elaboración propia

Escala: En este caso la escala utilizada es una escala proporcionada puesto que da la sensación de amplitud al visitante pero de manera que se percibe un equilibrio entre la altura de la sala y las dimensiones de los diferentes elementos que en ella se colocan.



Figura 60. Escala de la exposición
Fuente: elaboración propia

Distribución de objetos sobre paredes/paneles: Los objetos están dispuestos de diversas maneras pero principalmente la mayoría de ellos

se colocan siguiendo la línea de horizonte de los paneles, de manera que existe una armonía y equilibrio en su colocación.

Colores y texturas: El diseño museográfico se basa en el estilo del white box, por lo que predomina la ausencia de color, siendo la mayoría de las paredes y divisiones de color blanco. Sin embargo existen dos salas donde el sí que tiene protagonismo el color. Una de las habitaciones presenta los tanto los paneles como los elementos de soporte de color negro, al tratarse el contenido de la misma de una temática concreta diferente al resto, en este caso elementos relacionados con el estudio que creó el autor, The Silver Factory. Y el ejemplo más claro de uso de color en museografía para destacar ciertas obras de relevancia aparece en la sala donde se exhibe el famoso cuadro de Mao. Este se encuentra colocado en una pared para la cual se ha diseñado un colorido papel basándose en la imagen del dirigente chino que ahí se expone. De esta manera dicha obra y espacio genera un gran contraste con el resto de los ambientes y enfoca la mirada a la misma.



Figura 61. Color presente en la Exposición. Fuente: Elaboración propia



Figura 62. Disposición de objetos en pared. Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Matadero

Gestión

Matadero Madrid, es un centro cultural promovido por el Área de Gobierno de Las Artes, Deportes y Turismo del Ayuntamiento de Madrid que posee un modelo de gestión diferente al resto de casos escogidos, ya que se basa en una cooperación públic-privada con el objetivo de presentar una amplia y rica oferta cultural.

Se trata de un espacio destinado a una creación artística que tiene el objetivo de ser un laboratorio dinámico de intercambios de procesos creativos. Se basa en la idea de concebir a los usuarios, no solo como meros espectadores de cultura y arte, sino como propios actores en la discusión artística y su realización.

Este centro se ha seleccionado para nuestro estudio al encontrarse situado en el antiguo Matadero de Madrid, edificio industrial que poseía una gran importancia debido al empleo que proporcionaba a los vecinos de Legazpi y por haberse colocado como el principal abastecedor de carne de la ciudad durante sus más de 70 años de funcionamiento.



Figura 63. Exterior de Matadero Madrid. Fuente: Elaboración propia

El antiguo Matadero Municipal de Madrid se construyó entre 1911 y 1924. Se trataba de un vasto complejo, compuesto por numerosos edificios, cada uno de ellos dedicados a realizar funciones de matadero industrial y mercado de ganados.

Fue en 1996 cuando cerró definitivamente su función como matadero y se clausuró la fábrica. Al año siguiente este conjunto de edificaciones se calificó como bien catalogado según el Plan General de Ordenación Urbana de ese mismo año. En el 2007 abrió de nuevo sus puertas con un nuevo uso, el de centro cultural.

A la hora de adaptar el espacio a este nuevo uso que el conjunto iba a albergar, se realizaron el menor número posible de modificaciones y todas ellas respetando el carácter del lugar.

Para conocer bien la gestión de este espacio, al igual que en Caixa Forum y como haremos en el resto de ejemplos, hemos realizado una breve entrevista a uno de los miembros del centro. El diseño de las exposiciones se estudiará a través del análisis de una de las exposiciones actuales localizadas en su interior.

Matadero, supone de todos los casos analizados, el espacio que reúne la gestión de una mayor variedad de actividades, seguido después por Medialab Prado (véase cronología, pg.47-48), centro que será estudiado a continuación. En Matadero no solo se organizan exposiciones, sino también, talleres, festivales de cine, de música, actividades educativas o eventos, como los comentados en el marco teórico del mercado de productores o el mercado de diseño. La existencia de este gran número de tipologías de actuaciones es debida a las diferentes instituciones que lo conforman siendo algunas de estas de carácter público, mientras que otras son de gestión privada.

Las instituciones de gestión pública son las siguientes:

- Intermediae: Un espacio dedicado a los públicos no específicos con vocación de proximidad que se refleja en un programa de actividades para la comunidad, el barrio y la ciudad, que vincula a Matadero con su entorno más cercano.
- Naves matadero: son los espacios de Matadero destinados a la realización de las exposiciones de diferentes artes visuales, como pintura fotografía o música entre otras. La exposición analizada a continuación se encuentra situada en una de estas naves.
- Cineteca: Se tratan de dos salas y un plató en el cual se desarrolla una programación de cine documental que trata de acerca este tipo de metrajes al público genérico.



Figura 64. Interior de Matadero Madrid. Fuente: Elaboración propia

- Oficina de coordinación: oficina que coordina diferentes espacios como la sala de exposiciones Abierto x Obras, la Nave 16 o las residencias de artistas

En cuanto a las entidades privadas presentes en Matadero encontramos las siguientes:

- Central de diseño: Promovida por la Fundación Diseño de Madrid (DIMAD), es un espacio cuyo objetivo se centra en la difusión del diseño en diferentes ámbitos.
- Casa del lector: es un centro creado para promover la lectura en la sociedad actual tanto en medios tradicionales como a través de los últimos medios digitales.
- Fundación Sandretto: sede de la fundación privada que se encarga de fomentar el arte contemporáneo en el ámbito internacional.
- Factoría cultura: Un espacio de apoyo al emprendimiento que tiene la vocación de contribuir al desarrollo de iniciativas emergentes e innovadoras del ámbito creativo. Además de un espacio de trabajo, ofrece asesoramiento personalizado, ayudas al emprendimiento y becas en diversos sectores que se publican cada seis meses.
- Extensión Avam Espacio destinado a la exposición, debate y visibilidad de las producciones de los artistas, gestionado por Artistas Visuales Asociados de Madrid (AVAM)

Gracias la entrevista online realizada a Marta García Santo-Tomás, encargada de las Relaciones Institucionales dentro de la oficina de coordinación de Matadero, podemos extraer algunas conclusiones acerca de la gestión de este espacio en relación con su fuerte carácter industrial.

A la pregunta de si el espacio influye a la hora de gestionar el centro y las actividades que en él se desarrollan, nos comenta que quizá no es tanto el carácter industrial lo que afecta en esta toma de decisiones sino la flexibilidad que presentan cada una de las construcciones de Matadero. Es decir, gracias a la espacialidad que presentan las edificaciones, siendo lugares diáfanos que pueden configurarse de múltiples formas y existiendo diferentes tipologías de edificaciones en el conjunto, se

permite el desarrollo de actividades de una gran variedad puesto que el espacio se adapta de manera sencilla a los requerimientos de cada una de ellas.

Esta espacialidad de los edificios industriales, como hemos comentado durante el marco teórico, es la que permite que dichos espacios puedan adquirir distintos tipos de usos ya que esas arquitecturas se diseñaron también para que dentro de ellas se llevaran a cabo las diversas tareas y procesos de producción de las fábricas e industrias.

En el caso de Matadero existían numerosas partes diferentes para cada una de las fases realizadas. Existía por ejemplo naves para la venta de lanar y porcino, naves de colgaderos, cámaras frigoríficas o naves de aves entre otros espacios con funciones similares.

En cuanto a si al contenido de las exposiciones que organizan en Matadero o de las demás actividades se realiza pensando en el carácter industrial del lugar, Marta García nos comenta lo siguiente:

Cada entidad decide la programación de mano de su dirección artística. Las direcciones artísticas son consecuencia de un concurso público por lo que se sigue la política cultural marcada por el gobierno municipal.

Es decir, de esto extraemos, que la programación viene dada por una política cultural marcada previamente y de forma genérica, teniendo en cuenta unas pautas marcadas desde la administración pública.

Aun así, es posible es posible para el público genérico presentar una serie de proyectos que se planteen a desarrollar en Matadero y serán estos los que, estudiando su viabilidad cultural y si encaja en las líneas estratégicas marcadas, decidan si se pueden llevar a cabo o no.

Sin embargo, a pesar de que el espacio no es determinante a la hora de decidir este contenido de los proyectos en la mayoría de los casos, sí que existe dentro de Matadero un espacio en el cual la actividad que acoge está totalmente influida por la gran presencia de la arquitectura.

Se trata del espacio Abierto x Obras, nombrado anteriormente. Esta sala era la antigua cámara frigorífica del matadero, en la cual tuvo lugar un incendio que afectó al aspecto interior del mismo. En esta ocasión se

decidió restaurar esta zona pero dejando visible el paso del fuego en las estructura como memoria del pasado.

En este espacio con tanto carácter, en el cual se ha preservado al máximo el estado en el que ha llegado a la actualidad, se organiza un tipo de exposición en concreto, las denominadas exposiciones *site specific*. En este tipo de exposiciones lo que se hace es contactar con un artista o artistas para que intervengan en el espacio y creen sus obras instalaciones a partir del mismo y teniéndolo presente en todo momento. Es decir, mientras que en el resto de exposiciones las obras que se muestran se han realizado sin concebir el espacio en el que van a ser mostradas y por tanto de forma independiente al mismo, en este tipo de obras se crean planteando desde su concepción cuál va a ser el lugar de exhibición.



Figura 65. Exposición *site specific* (Selfi) de Darya Von Bermer en Abierto x Obras. Fuente: Hoy es Arte (2016)

Por lo tanto en la gestión de este tipo de muestras o instalaciones sí que se ha tenido en cuenta el valor de esa arquitectura industrial, de esas antiguas cámaras frigoríficas, puesto que se pide a los artista que, no solo traten de no perjudicar su imagen con la inclusión de sus obras en él, sino que consigan crear instalaciones en sincronía con la construcción de manera que ambos consigan exaltar el valor artístico que poseen.

En cuanto al diseño de las exposiciones estándar localizadas en el resto de lugares de Matadero, estas se realizan también con respeto hacia lo existente y nunca tratando de esconder su imagen o historia.

Para muestra de ello analizaremos a continuación una de las exposiciones localizada en la Nave 16 de este centro cultural.

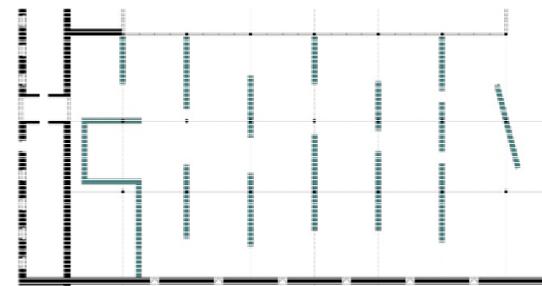
Análisis exposición

Processi 144_M, entrelazarse con Roma recoge los trabajos de los 24 artistas e investigadores que disfrutaron de las becas que otorga la Academia de España en Roma durante el periodo 2016-2017.

Espacio: Los espacios exteriores de Matadero y el tratamiento tan cuidado que se le ha dado a las construcciones existentes ya adelantan la manera en la que se van a desarrollar los espacios interiores, manteniendo ese respeto por las estructuras y estéticas originales.

En esta exposición, el espacio está dividido por una serie de paneles donde se exhiben las obras, siendo estos de una altura media sin llegar a la cubierta al igual que ocurría en el CaixaForum. Además estos paneles no tocan en su mayoría los cerramientos de la construcción. A pesar de asimilarse estas superficies divisorias a las del caso anterior, tanto por forma como por altura, existen grandes y claras diferencias entre ambos lugares.

En primer lugar la nave se ha mantenido en su estado original, predominando la fábrica de ladrillo en las paredes y estructuras metálicas para la cubierta, no como en CaixaForum que no existe ningún vestigio en su interior de la construcción que constituía la central eléctrica. Por ello aquí la disposición de los paneles permite vislumbrar claramente el espacio previo consiguiendo una armonía entre lo histórico y lo nuevo. A su vez, las divisiones están dispuestas en su mayoría en un solo sentido, a diferencia de lo que ocurre en la de Warhol y conformándose estos como elementos independientes sin unirse unos con otros.



Así esta colocación, a pesar de crear una serie de espacios diferentes, da continuidad al conjunto pudiendo considerarlo en cierto modo como



Figura 66. Exposición "Processi 144_M, entrelazarse con Roma"
Fuente: Elaboración propia

Figura 67. Plano de la exposición
Fuente: Elaboración propia

un espacio abierto ya que en casi todo momento se puede vislumbrar la totalidad del lugar y tener una idea general de la configuración de la exposición. Los paneles por tanto, se tratan de elementos móviles que se colocan siguiendo el guion museográfico de cada exposición

Se respetan los elementos constructivos de las naves y se dejan visibles al público como son pilares y vigas.

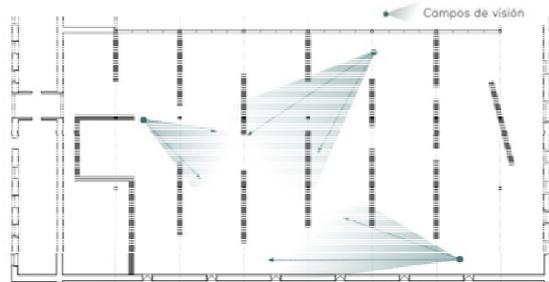


Figura 68. Esquema de los campos de visión. Fuente: Elaboración propia

Con todo esto se consigue que se mantenga la historia, memoria y esencia del lugar, pudiendo permitir al público ubicar en dicho lugar el uso pasado que tenía a la par de vislumbrar el nuevo uso con el que cohabita.

Recorrido: En este caso, como hemos comentado, no se tratan de espacios cerrados donde la circulación esté marcada u obligada por ningún elemento sino que existen numerosas posibilidades de recorridos ya que la disposición ofrece total libertad en ese sentido. Por ello considero que el recorrido presentado en esta exposición es un recorrido libre donde el discurso museográfico no tiene un orden establecido sino que es el propio visitante el que decide y establece su propio orden y forma de contemplación.

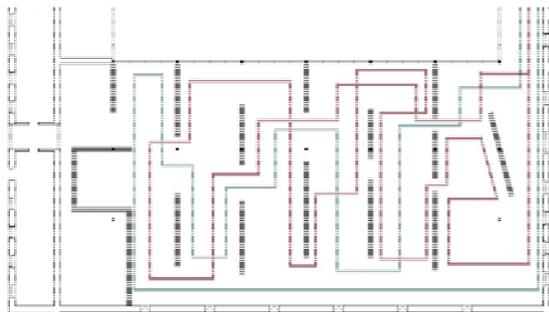


Figura 69. Posibles recorridos. Fuente: Elaboración propia

Dispositivos museográficos: La muestra, a excepción de los paneles divisorios, presenta pocos dispositivos museográficos donde situar las obras. La mayoría de las piezas se encuentran colgadas de estos paneles. Sin embargo sí que existen algunos ejemplos. Para la exhibición de objetos sobre las divisiones se colocan una serie de soportes unidos a ellas que dan la sensación de liviandad y ligereza.

También aparecen otros elementos de apoyo como son mesas donde se colocan diversos tipos de obras o un soporte con vidrio e iluminación interna. En este caso no se aparece el uso de vitrinas en la totalidad de la exhibición.

En cuanto a mobiliario se disponen una serie de sillas que permiten a los visitantes sentarse para poder escuchar o ver los diferentes elementos de audiovisuales existentes en diversos puntos.

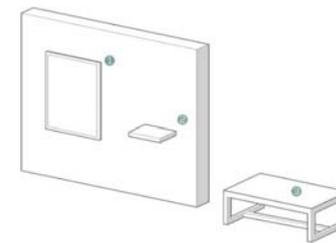


Figura 70. Dispositivos museográficos. Fuente: Elaboración propia

Iluminación: La iluminación presenta ciertas similitudes con el caso anterior pero a su vez un gran número de diferencias. En primer lugar, al igual que en CaixaForum, no se utiliza la iluminación natural sino que se centran en el uso de iluminación artificial. Se asemejan también en el hecho de que las fuentes de luz no se encuentran justo al lado o encima de las superficies donde se colocan las obras sino que están dispuestas en railes en el techo a una cierta distancia de ellas.

Sin embargo en esta ocasión no se tratan de railes continuos que recorren la sala en una misma dirección y separados la misma distancia, sino que se tratan de railes colocados tanto en una dirección como en otra existiendo dos tipos de luminarias, unos proyectores y unos focos. De esta manera se aprovecha la propia estructura existente del edificio para dar solución a la iluminación. En esta exposición, al estar los paneles colocados en la misma dirección es sencillo que todos ellos reciban una iluminación equilibrada y similar. Cabe destacar que la disposición de las

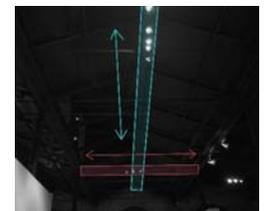


Figura 71. Esquema de iluminación. Fuente: Elaboración propia

luminarias genera una serie de sombras proyectadas por las distintas divisiones en el suelo de la nave.

Escala: La escala que presentan los objetos y elementos colocados en relación con la escala humana es similar al del caso del CaixaForum, siendo estos el doble del tamaño del de una persona. Sin embargo en este caso la escala del espacio es aún mayor existiendo una proporción equilibrada entre la altura de las paredes y la altura total de la construcción consiguiendo una sensación de espacialidad pero sin sentirse esta como desmesurada.

Distribución de objetos sobre paredes/paneles: En esta ocasión los elementos expuestos son de muy diversa tipología por lo que no parece que exista un criterio común a la hora de disponerlos en las superficies. Aun así en algunos casos se utiliza la línea de horizonte como eje vertebrados para la colocación de las piezas.

Color y textura: En la exposición predomina el color blanco en los paneles salvo en la zona destinada a la proyección de videos de color negro. Aun así no se puede decir que el diseño museográfico se base totalmente en el estilo del white box puesto que al mantener la nave en su estilo industrial, sin cubrir sus paredes o techos, no se crea esa imagen pura, de mausoleo dedicado a las obras de arte que caracteriza esta tendencia sino que el propio edificio se presenta como obra de arte en la cual se exhiben otras de diferente carácter.

Las texturas por tanto, no las aporta la exposición en sí misma, ya que presenta piezas sobre superficies lisas, sino que estas aparecen en la propia arquitectura.



Figura 72. Escala de la exposición
Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Medialab Prado

Gestión

Otro de los casos elegidos para su estudio es el centro de Medialab Pradoc (véase cronología, pg.47-48). Se trata de un espacio cultural que ellos mismos definen como “un espacio orientado a la producción, investigación y difusión de la cultura digital en el ámbito de confluencia entre arte, ciencia, tecnología y sociedad que promueve, frente al modelo tradicional de exhibición, la producción como proceso permeable, el desplazamiento del espectador al actante o la figura del mediador”. Se creó como un programa del Ayuntamiento de Madrid dedicado a la cultura digital y a la producción de proyectos de carácter multidisciplinar y con una metodología abierta y colaborativa. Este caso se ha seleccionado por encontrarse a su vez situado en otro tipo de arquitectura industrial, en concreto, en la antigua Serrería Belga. La Serrería Belga fue construida en varias fases desde los años 20 del siglo pasado por el arquitecto Manuel Álvarez Naya y es una de las primeras arquitecturas madrileñas en las que se empleaba el hormigón armado.

En este caso al igual, que en Matadero, y a diferencia de CaixaForum, sí se ha preservado casi la totalidad de la construcción industrial manteniendo dicho carácter e imagen. Sin embargo a diferencia de Matadero sí que se ha intervenido, no solo recuperando la imagen original, sino a su vez añadiendo un elemento externo, que denomina “la Cosa”, que hace referencia a las ampliaciones y modificaciones incorporadas a través de nuevos materiales y sistemas para completar y cubrir las necesidades del espacio.



Figura 73. Exterior Medialab Prado
Fuente: El Mundo (2016)

Por ello al igual que en los centros anteriores, se analizará tanto la gestión del mismo como el diseño de las exposiciones y actividades para averiguar si la arquitectura industrial en la que se realizan es uno de los factores a tener en cuenta cuando se llevan a cabo. Para ello hemos realizado una entrevista al Director de Medialab, Marcos García acerca de diferentes aspectos que conciernen a la organización de las actividades y el diseño de las mismas. Posteriormente se continuará con el análisis de una exposición situada en Medialab.

Como se ha comentado Medialab es un laboratorio ciudadano, un lugar de encuentro para todos en el que poder realizar proyectos en conjuntos que permitan mejorar la vida de la sociedad. De este modo en este centro no se plantean exposiciones al uso o no unidas al concepto más común de exposición, sino que ellos organizan una serie de actividades de trabajo colectivo para desarrollar diversos proyectos.

Nos explica Marcos que: "la idea es tratar de seleccionar temas generales relacionados con problemas de la ciudad y también poder colaborar con otras áreas. El año pasado hicimos de movilidad, este año de residuos, el año que viene probablemente sea de alimentación. Temáticas bastante amplias."

Por lo que desde Medialab plantean actividades de distinta temática de interés, incluyéndolas dentro de los distintos laboratorios en los que está dividido. Estos son:

- PrototipaLab: que se centra en aspectos como la programación y el hardware creativo.
- ParticipaLab: es el que denominan como laboratorio de Inteligencia Colectiva para la Participación Democrática, donde a través de la tecnología y herramientas digitales se consigue una participación y democracia directa.
- InCiLab: este tiene como objetivo unir diversos conjuntos de personas, como ciudadanos, investigadores y empleados municipales para que se generen comunidades las cuales se unan para plantear soluciones a la mejora de la vida de la ciudad.
- DataLab: es aquel destinado a la cultura de los datos e información y a su libre divulgación.

- CiCiLab: se crea con el fin de que los ciudadanos puedan participar en las investigaciones científicas para poder aportar sus diversos puntos de vista a ellas.
- AvLab: este laboratorio por último ese enfoca en la experimentación en temas de sonido, artes visuales y escénicas.

De este modo el proceso que llevan a cabo para realizar las actividades o talleres comienza con el planteamiento de un tema para las mismas, para las cuales suelen colaborar con asociaciones, universidades, colectivos e incluso con diferentes áreas del ayuntamiento de Madrid, con el gobierno central o con algunos ministerios.

Una vez planteada la actividad se abre una convocatoria para que quien quiera participar pueda incluir sus propuestas a desarrollar en los días establecidos para las mismas y a las cuales se puede apuntar cualquier persona que lo desee. A su vez también se abre una convocatoria a coordinadores, es decir, una convocatoria para todos aquellos que quieran ayudar a impartir los talleres o a supervisar los trabajos realizados. Estos colaboradores se inscriben de manera voluntaria, sin ningún tipo de remuneración, pudiendo ofrecerles desde Medialab alojamiento en el centro.

Finalmente tienen lugar los distintos talleres que suelen durar unas dos semanas. En estos talleres o actividades los participantes se unen para ir realizando los distintos proyectos a partir de las propuestas planteadas previamente. Durante este trabajo y cuando finaliza el taller es cuando los proyectos se exponen para el público.

Es aquí por tanto donde se introduce el concepto de exposición, pero de una manera diferente a los casos anteriores. Marcos García explica lo siguiente cuando le preguntamos acerca de las exposiciones y de si estas se realizan teniendo en cuenta el carácter de serrería que poseía anteriormente:

Sí, lo que se va haciendo es lo que se expone. Y bueno eso es uno de los grandes retos, como acondicionar el espacio que sirva a la vez como lugar de difusión de los proyectos pero también espacio de experimentación. (...) Entonces hay una mezcla de espacio de producción y de exhibición. (...) Ya que es un edificio de arquitectura industrial, una



Figura 74. Exterior Medialab Prado
Fuente: Itinari (s.f.)

antigua serrería, reconvertida en espacio cultural. A nosotros nos gusta mucho que se mantenga todavía el carácter de espacio de producción. Y de hecho donde estaba antes Medialab que era el sótano ahora es un Fablab, que podrían ser como las sierras del siglo XXI. Entonces eso nos parece muy relevante, de modelo de política o institución cultural. Yo creo que es la dirección que hay que tomar, que no incitemos lugares solo de acceso a ciertos contenidos culturales teniendo ya internet. Ya que no es lo mismo ver una obra de arte en directo que ver una reproducción. Y lo cierto es que en muchos casos el acceso a la recepción de bienes culturales, no es suficiente y yo creo que hay una necesidad, que es la de la creación, que todo el mundo tiene, la de poder contribuir con su conocimiento a productos que pueden mejorar la vida común. Eso no se ha contemplado tanto en las instituciones públicas.

Es decir, ellos a la hora de plantear las actividades a realizar tienen en cuenta el carácter de espacio de producción que poseía anteriormente el edificio, con el objetivo de que, no solo se respete el aspecto de la construcción sino que su función se asimile en cierto modo a la que poseía anteriormente. Así los propios talleres son un lugar de exposición, pero en este caso de exposición de los procesos de creación de proyectos de diversa índole para el beneficio de la ciudad y a su vez exposición final de estos proyectos una vez finalizados. Por lo que a diferencia de los centros anteriores, que se enfocaban más a un tipo de exposición como se entiende por su definición, en Medialab utilizan el concepto exposición como algo mucho más dinámico, didáctico, de experimentación y creación de elementos y de ideas.

Sin embargo dentro de este concepto, también se incluye la parte donde finalmente exponen los proyectos para mostrarlos a público o a su vez exhiben documentación de acciones que han tenido lugar en otras zonas de la ciudad, intervenciones en espacios públicos o presentan herramientas digitales. En cuanto al método o sistema que utilizan a la hora de exponerlos Marcos nos comenta que trabajaron con un estudio de arquitectura para diseñar una manera de realizarlo. La principal idea fue estandarizar el sistema de exhibición para lo que crearon una



Figura 75. Interior Medialab Prado
Fuente: Elaboración propia

estructura metálica como soporte de los diferentes medios realizados. Esta estructura metálica posee un estilo industrial y a la vez liviano, que permite encajar perfectamente con el espacio en el que se encuentra situado.

A continuación se analizará más detalladamente este método de exhibición, pero observando tanto el concepto de exposición con el que trabajan y la manera de llevarlo a cabo, se puede concluir que el espacio industrial del edificio que lo acoge sí es un factor que se tiene en cuenta tanto para llevar a cabo la gestión como para mantener esa idea de espacio tanto de experimentación y creación como de creación de comunidad. Ya que uno de los aspectos de gran relevancia en Medialab es el de generar comunidades, grupos de personas que se reúnan y trabajen unidas convirtiendo Medialab en un punto abierto de encuentro social y de gran importancia en la zona al igual que en su época poseía la antigua serrería.

Análisis exposición

El análisis de esta exhibición será completamente diferente a las demás anteriores por lo que se ha comentado anteriormente, por la manera en la que se concibe en Medialab una exposición como algo fluido, como una muestra de un trabajo colaborativo y social. En este caso solo estudiaremos cómo se ha diseñado, de forma física, la manera de enseñar los trabajos y proyectos realizados tanto en el centro como en distintas partes o distritos de Madrid.

En esta ocasión la exposición, sin estudiar la parte de trabajo colaborativo que se suele hacer simultáneamente, se trata acerca de distintos proyectos llevamos a cabo por "Experimenta Distrito". Experimenta Distrito se trata de una iniciativa de Medialab Prado que anima a los ciudadanos de diversos distritos como son Fuencarral, Moratalaz y Retiro, a plasmar y desarrollar ideas para mejorar su entorno, su barrio y a su vez mejorar la sensación de unión y comunidad entre los diferentes vecinos. Así en esa muestra se exhiben varias propuestas para los distintos barrios fruto del trabajo conjunto de sus habitantes.

Espacio: En este caso, al ser normalmente las exposiciones una combinación de espacio de creación y de exhibición, el espacio es una



Figura 76. Fotografía de la exposición
Fuente: Elaboración propia

sala abierta para poder disponer los diferentes elementos según la ocasión o el taller lo requiera. Es decir, utilizan un espacio totalmente diáfano en el cual se colocan tanto mesa, sillas o demás dispositivos necesarios para llevar a cabo las actividades. También de dicho modo, las estructuras de exhibición, de las cuales hablaremos más detalladamente a continuación, al poseer ruedas en su parte inferior permiten que están se dispongan también según los requerimientos de cada momento.



Figura 77. Interior Medialab Prado
Fuente: Elaboración propia

También cabe destacar como la sala, en este caso elegido es el Laboratorio 0, mantiene totalmente su carácter industrial y su arquitectura original, permitiendo incluso que haya una gran visibilidad de las instalaciones del edificio, aportándole ese aspecto fabril y mecánico que poseía la antigua serrería. Al mantener el laboratorio de manera diáfana se puede apreciar perfectamente todos estos aspectos, evitando cubrirlos u ocultarlos de manera innecesaria.

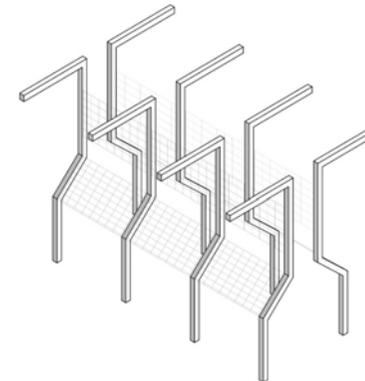
Recorrido: El recorrido en esta exposición sería un recorrido libre a la vez que breve debido al minimalismo de la misma. Sin embargo se puede considerar que las exposiciones de Medialab no poseen un recorrido marcado o estructurado ni tampoco uno fijo. Puesto que la colocación de los diferentes dispositivos varía en función de cada taller, de las propuestas que se expongan o de si estas muestras se enseñan a la vez que tienen lugar las actividades porque lo que son dinámicas y el recorrido es libre y cambiante en el tiempo.

Dispositivos museográficos: como único elemento museográfico que se puede observar en la exposición se encuentra una estructura

totalmente diferentes, tanto a los casos anteriores, como a los utilizados comúnmente en museos y centros de exposición.

Se trata en esta ocasión de una estructura metálica modular construida a partir de elementos industriales como son las rejillas portacables. De esta manera el sistema de rejillas diseñado para la conducción del cableado en todo el edificio se convierte en sistema modular de exposición. A partir de la repetición de estas rejillas se van formando cada uno de los expositores. De esta manera se consigue reutilizar un material estándar, puesto que las medidas utilizadas son las propias de catálogo, para crear un elemento nuevo y práctico que permite acoger las diversas propuestas e ideas que se fomentan desde el centro.

Estos dispositivos están diseñados de manera que se puedan configurar de diversas maneras generando un carácter versátil que permita adaptarse a cada una de las muestras. También permite que sobre este soporte, a través de una gran variedad de anclajes, se puedan colocar diversos tipos de dispositivos, desde materiales impresos hasta material audiovisual como pantallas, paneles, auriculares o incluso torres de ordenadores.



Estos elementos de soporte encajan perfectamente en la filosofía del centro de crear ideas innovadoras que aporten un beneficio a todos ya que se utilizan materiales reciclados para crearlos. A la par, esta estructura encaja también con el carácter y la historia del espacio industrial en el que se encuentran, ya su liviandad permite la visibilidad del espacio a través de ella y a su vez los elementos utilizados reflejan una imagen similar a la de la propia arquitectura y a la de las actividades industriales que se llevan a cabo anteriormente.



Figura 78. Estructuras Medialab Prado
Fuente: Elaboración propia

Figura 79. Esquema estructura
Fuente: Elaboración propia



Figura 80. Iluminación Medialab Prado
Fuente: Elaboración propia

Iluminación: En este espacio, a diferencia de los dos lugares anteriores, existe una combinación de iluminación natural con iluminación artificial. La iluminación natural entra a través de ventanas situadas en todo el perímetro del espacio del laboratorio.

En cuanto a la iluminación artificial encontramos diferentes tipos de luminarias todas ellas situadas en dos rieles metálicos que recorren longitudinalmente la sala. Se disponen una serie de luminarias longitudinales, que a diferencia también de CaixaForum y Matadero, estas no son orientables, sino que se tratan de tubos de halógenos. A pesar de no ser orientables, sí se modifican su disposición a lo largo de los rieles. A pesar de ellos aparecen también otro tipo de luminarias que en este caso sí son orientables y se pueden dirigir hacia distintos puntos para poder enfocar diversas zonas.

Toda la iluminación artificial se encuentra situada en los rieles de la parte superior del laboratorio, no existiendo luminarias situadas en los dispositivos de exposición.

Escala: La escala en esta ocasión es mucho más cercana a la escala humana que en el resto de casos anteriores de manera que la altura de los expositores no supera los 2,5 metros.

Distribución de objetos sobre paredes/paneles: En esta ocasión, como se ha comentado, el único sistema para mostrar los proyectos y los distintos elementos a exhibir son las estructuras metálicas, por lo que los objetos no se distribuyen por las paredes ni por paneles.



Figura 81. Escala de la exposición
Fuente: Elaboración propia

Color y textura: El único color que se observa, además de aquellos que presentan los objetos expuestos, es el color de las estructuras metálicas propios de su materialidad, es decir, predominan los colores metálicos, siendo estos neutros de manera que los elementos expuestos desatacan en ellos.

3.3.4. Tabacalera

Gestión

El último de los casos elegidos para su análisis es el de Tabacalera (véase cronología, pg.47-48). Se trata de un espacio cultural y de arte seleccionado, tanto por su importancia artística y social, como por el valor histórico e industrial del edificio en el que se encuentra, al igual que ocurría en los casos anteriores. Este centro tiene su sede en la antigua Fábrica de Tabacos de Madrid, la cual quedó en desuso a finales del siglo XX.

El espacio está dividido en dos áreas independientes. En primer lugar encontramos Tabacalera, Espacio de Promoción del Arte, que está gestionado por la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y por otro lado está el Centro Social Autogestionado La Tabacalera de Lavapiés. La primera de ellas, se trata de un espacio dedicado a exposiciones de fotografía, arte contemporáneo y artes visuales. La segunda, es un centro gestionado por los propios vecinos del barrio en el que se sitúa, en este caso de Lavapiés, que organiza otro tipo de actividades culturales paralelas. En nuestro análisis nos centraremos principalmente en el área de Tabacalera centrado en las exposiciones aunque también comentaremos brevemente el centro auto gestionado.

El edificio en su exterior ha sido intervenido a raíz del nuevo uso artístico que se le ha dado, puesto que presenta una serie de *grafittis*, tanto en el muro que lo rodea como en la propia fachada. Sin embargo el interior del mismo, al igual que en Matadero y Medialab Prado, se ha preservado prácticamente intacto, respetando su valor, carácter industrial e historia. De hecho, en esta ocasión, no solo se ha conseguido la reutilización del espacio sin perder su esencia industrial, si no que se ha mantenido en el estado de preservación en el cual ha llegado a nuestros días, presentando grietas, desconchones y demás desperfectos resultado del paso del tiempo. Este es un claro ejemplo en el que se observa la aplicación, en cierto modo, de la teoría de John Ruskin, explicada en el marco teórico, en la que apostaba, no por la restauración de las construcciones, sino por la conservación de los restos de las mismas.

Es por ello que, a primera vista, se observa como la implementación del nuevo uso, es decir, la organización de exposiciones y actividades no ha afectado ni disminuido el valor patrimonial de la arquitectura existente.

En cambio para conocer en mayor detalle la gestión de este espacio, hemos realizado una breve entrevista a Guillermo González Martín, Jefe del Área de Exposiciones, de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes.

Según nos comenta Guillermo, uno de los principales aspectos sobre los que afecta el espacio industrial y sus características, es en el contenido de las propias exposiciones que realizan. Esto es así ya que, al querer preservar en la mayor medida de lo posible el espacio en su estado original, este no posee los factores de humedad relativa y temperatura idóneos para exponer cierto tipo de piezas de arte como pueden ser cuadros o esculturas. Es por ello que, salvo excepciones puntuales, la mayor parte del contenido de las muestras que tienen lugar en Tabacalera es sobre fotografía contemporánea y elementos audiovisuales, al no requerir estos dos medios de necesidades ambientales tan específicas para su conservación. Así el espacio está condicionando ya de primeras la propia concepción de los proyectos y marcando unas pautas.



Figura 82. Exterior Tabacalera
Fuente: El Mundo (2018)

Al preguntarle al entrevistado, más en detalle, si el espacio y la arquitectura influye de algún otro modo a la hora de gestionar o decidir las actividades a llevar a cabo, nos contesta lo siguiente:

Sí, sí, para nosotros el espacio es fundamental. Es un elemento que condiciona completamente los proyectos muchas veces. De hecho una de las salas que tenemos, la Sala Estudios, que tiene una presencia de

la arquitectura aún más destacada. La Sala Principal y la Fragua tienen mucha presencia arquitectónica, pero la Sala Estudios es que directamente son las antiguas duchas y los vestuarios de la fábrica. En esa sala habitualmente, a excepciones, pero normalmente encargamos a los artistas que desarrollen un proyecto a partir del espacio.

Por lo que, a partir de lo que nos responde Guillermo González podemos establecer que el espacio adquiere una gran importancia en la decisión de las exposiciones y actividades que realizan en Tabacalera. Se demuestra en el hecho de que no solo contactan con comisarios y artistas para que expongan sus obras en el edificio, obras que han sido realizadas sin tener en cuenta un contexto específico para su visualización, sino que directamente solicitan a diferentes artistas que diseñen una instalación u obras a raíz del contexto arquitectónico industrial que predomina en el espacio.

Esta zona de Tabacalera elegida, la Sala Estudios, permanece prácticamente intacta desde su construcción, por lo que se observan los diferentes elementos e instalaciones que existen en ella tal y como fueron ideados para el uso de los trabajadores de la fábrica de tabaco.

Este tipo de exposiciones en las que el artista crea sus obras a partir de un espacio concreto en el que se va a exponer, como ya hemos comentado anteriormente, se denominan exposiciones *site specific*, como ocurre en Matadero, al igual que en la Tate Modern.

En este tipo de exposiciones el diseño de la misma, de la disposición de los elementos, no es necesaria por parte de profesionales ajenos al artista, pues es él mismo, en este caso, el que se encarga de establecer esa relación entre obra y arquitectura.

En cuanto al diseño de las exposiciones del resto de espacios que conforman Tabacalera, este también se realiza de manera que el espacio se considera de gran relevancia a la hora de llevarlo a cabo.

“En el caso de Tabacalera, que no es un espacio neutro, que tiene mucha personalidad en sí mismo, no es un escenario que este ahí inerte si no que interactúa muchísimo con los proyectos, sí que se tiene mucho en cuenta” – explica Guillermo.

La gestión de los contenidos de las exposiciones del resto de salas, como por ejemplo la Sala Principal o la Fragua, a diferencia de las actividades

realizadas en Medialab, no se deciden según una participación colectiva de ciudadanos sino que son los comisarios y artistas los que realizan una serie de propuestas, las cuales son valoradas y se estudia su viabilidad cultural y económica.

Sin embargo lo que sí realizan son una serie de actividades complementarias a las exposiciones que organizan para aumentar la oferta cultural que ofrecen a la sociedad. Por un lado gestionan unos talleres con artistas o con los propios comisarios relacionados con el tema central de la exposición. Por otro lado han creado una plataforma centrada en la educación, denominada Tabacalera educa, en la que los educadores organizan actividades tanto para público general, como para jóvenes de secundaria y bachillerato.

Sin embargo, siguiendo más la línea participativa de Medialab, encontramos Centro Social Autogestionado La Tabacalera en el cual se desarrollan actividades como la danza, pintura, música o talleres entre otra. El Ministerio decidió atender a las demandas de la ciudadanía del área de la zona de Lavapiés que querían tener un espacio público en el que desarrollar actividades y les cedió parte del edificio de Tabacalera para ello.

Este espacio, a diferencia del anterior sí que posee un carácter colectivo, público y de transformación social, como ellos mismos explican en su página web. Utiliza otro modo de gestión, la asamblearia, distinta a la convocatoria de proyectos o de participación a través de la web. Su gestión se basa en una serie de asambleas abiertas en las cuales cualquier persona que posea una motivación e interés que coincida con los criterios de funcionamiento puede participar en ellas. En estas asambleas deciden las líneas generales de actuación y de programación y cualquiera puede ofrecer puntos a tratar en ellas y proponer proyectos y acciones a desarrollar.

Se trata en este caso más de un lugar de encuentros sociales para los vecinos del barrio y crear una asociación que realizara actividades a favor de sus integrantes. Encontramos una entrevista realizada en el 2012 a uno de los organizadores del centro auto gestionado de Tabacalera en el que comenta lo siguiente:

La idea de Tabacalera es que el edificio de Tabacalera no se convierta en un edificio cualquiera. El edificio de Tabacalera, históricamente, fue un edificio muy importante dentro del barrio. La fábrica más grande de Lavapiés. Y no solo producía cigarrillos, producía una forma de relación social, eran otros tiempos del trabajo. Y además hasta el 90 por ciento, en algún momento, de la plantilla eran las mujeres que sostenían económicamente al barrio, que sostenían económicamente a las familias y sostenían otras formas de relaciones humanas. Entonces, hacer desaparecer eso haciendo cualquier cosa porque el edificio está vacío es un principio de insostenibilidad. Por un lado establecer un hilo de continuidad entre aquello que fue tan significativo dentro del barrio, generando un proyecto que cumpla hasta cierto punto esa función, es decir, de constructor de relaciones incluso de fábrica, de dinamizador de la vida social.



Figura 83. Interior Tabacalera
Fuente: El País (2012)

Es decir, este segundo centro que acoge el propio edificio de Tabacalera, tiene en cuenta el espacio al plantear su propio concepto y actividades a partir del carácter social que esta antigua fábrica poseían cuando mantenía su anterior uso y como foco relevante en el barrio en el que se sitúa.

Por lo que, tanto en Tabacalera, Promoción del Arte, como en el centro auto gestionado La Tabacalera, se observa como el carácter industrial del espacio donde se encuentran es un aspecto fundamental que se debe estudiar a la hora de gestionar el funcionamiento de los mismos y que, por su gran importancia y valor, marcan una serie de pautas, siguiendo en esta ocasión dos opciones diferentes en cada uno de los casos estudiados.

Análisis exposición

Cada uno de los anteriores centros presentaba diversos tipos de exposiciones. Tabacalera no es la excepción y de dicho modo la exposición situada en este espacio, denominada *La antropología de los sentimientos*, se trata de una exposición de fotografía de la fotógrafa Isabel Muñoz, Premio Nacional de Fotografía 2016. Esta muestra está formada por una selección de unas cien fotografías y varias instalaciones audiovisuales y plantea un recorrido que incita a la reflexión en torno a la obsesión del cuerpo desde muy distintos y variados puntos de vista.

Espacio: En este caso, al igual que en los dos casos anteriores, el interior del edificio, la antigua fábrica de tabacos, preserva y mantiene completamente su imagen y estado original, expresando toda su fuerza y valor a lo largo de toda la exposición de fotografía. De esta manera la arquitectura toma un gran protagonismo como contexto, arquitectura la cual muestra un estado de conservación actual reflejo del no deseo de intervención en ella.

En esta ocasión, el espacio se encuentra dividido en una sucesión de espacios. Pero a diferencia del ejemplo de CaixaForum, donde estas divisiones habían sido creadas explícitamente para la exposición, con elementos ajenos a los existentes, en Tabacalera los espacios se han mantenido en su forma original, por lo que estas salas corresponden con aquellas propias de la fábrica de tabaco, teniendo cada una de ellas un tamaño y forma diferentes. Solo en un par de casos se ha añadido unas pequeñas divisiones para crear zonas de menor tamaño.

Por esta idea de mantener la construcción original en algunos de los espacios del lugar aparecen en elementos como pilares o arcadas que dividen los ambientes puesto que se ha querido conservar todos estos elementos de gran importancia. De esta manera se observa como el diseño de la exposición no ha querido actuar como un obstáculo o pantalla a la hora de disfrutar del recinto, sino que incluso este aporta un ambiente idóneo para el desarrollo de esta.

Recorrido: El recorrido se trata de un recorrido sugerido, puesto que la exposición presenta un plano de la misma donde aparece una ordenación de las salas. Sin embargo este recorrido no es obligatorio puesto que no

existen elementos añadidos que dirijan el paso en una sola dirección para mantener dicho orden, sino que existe una gran libertad, tanto para acceder a las diferentes salas como para recorrerlas en el modo que deseemos.

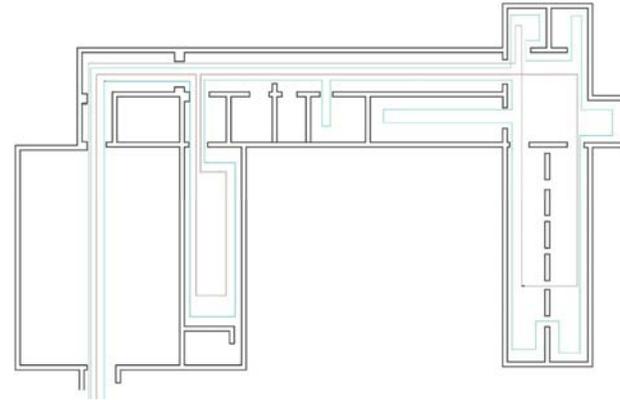


Figura 85. Posibles recorridos
Fuente: Elaboración propia

Dispositivos museográficos: Al tratarse mayoritariamente de una exposición de fotografía, no existe una gran variedad de dispositivos museográficos, debido a la facilidad de mostrar este tipo de expresión artística. Por ello la mayoría de las piezas se encuentran dispuestas de dos modos. Uno de ellos es a través de paneles blancos de las mismas características que los utilizados en Matadero y CaixaForum, pero en esta ocasión la mayoría de ellos no se encuentra dispuestos de manera independiente sino que se han colocado unidos a las paredes, paralelos a ellos sin dejar espacio entre ambos planos verticales.

El segundo modo en el que se muestran las fotografías es directamente a través de las paredes existentes del lugar, directamente mostrando las obras sobre ellas creando un buen y gran contraste entre lo nuevo y lo antiguo.

A su vez, a diferencia de los anteriores centros culturales y exposiciones, se han requerido pantallas de gran tamaño en una de las partes de la exposición. Para ello se utilizan una serie de estructuras de grandes dimensiones a modo de marco que envuelven estas pantallas. Aquí se introduce una novedad que no había aparecido en los casos anteriores. Se trata del sonido. En los ejemplos analizados previamente sí que el sonido tenía su presencia pero únicamente proveniente de los videos



Figura 84. Exposición "La antropología de los sentimientos"
Fuente: Elaboración propia

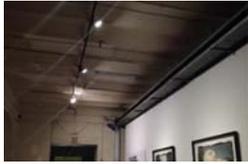


Figura 86. Iluminación de la exposición
Fuente: Elaboración propia

proyectados en salas concretas y pequeñas para conseguir una buena audición. Sin embargo en este caso, en la sala principal, denominada justamente La Principal, donde se encuentran las pantallas mencionadas, también han incluido el sonido pero de una manera diferentes. Esto es así ya que, aquí la sala es un espacio diáfano y amplio donde el sonido se usa como una herramienta secundaria unida a un video expuesto, sino que este engloba todo el ambiente existente, creando una propia atmósfera y adquiere un protagonismo que no se ha visto en los otros ejemplos.

Iluminación: La iluminación, como en CaixaForum y en Matadero, se basa únicamente en iluminación artificial puesto que no existe ninguna fuente de iluminación natural en ninguno de los espacios que conforman el conjunto de la exposición. También como en estos casos anteriores se utilizan una serie de rieles donde se sitúan unas luminarias orientables que se disponen de manera que permitan mejorar la visibilidad de las piezas.

Sin embargo en esta ocasión se encuentran situados una distancia mucho más cercana a ellas y a los paneles, a diferencia de los dos primeros ejemplos donde, al tratarse de salas con una gran altura estos rieles en el techo se alejaban en mayor medida a las piezas. Estos rieles no están situados siguiendo una secuencia o dirección, como ocurría en CaixaForum, o siguiendo una retícula como ocurría en Matadero, sino que van situado de manera que se adaptan a la forma y dirección de las diferentes salas.

Escala: Existen dos tipos de escalas en la exposición. En la sala principal, debido no solo al tamaño del espacio sino al de las propias

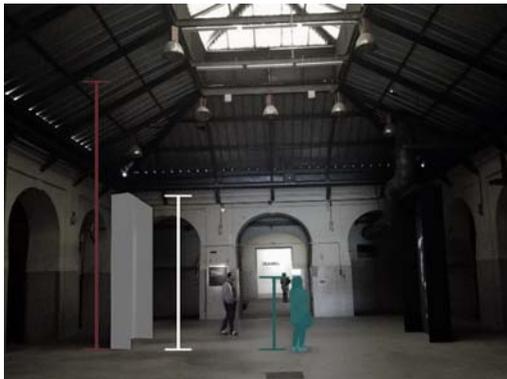


Figura 87. Escala de la exposición
Fuente: Elaboración propia

pantallas y dispositivos situados, existe una escala algo alejada de la del ser humano por la grandiosidad y altura que presentan.

Sin embargo en el resto de espacios la escala es algo más cercana a la escala humana puesto que no existen elementos que contrasten en gran medida con la altura de las personas que los visitan.



Figura 88. Escala de la exposición
Fuente: Elaboración propia

Distribución de objetos sobre paredes/paneles: En la mayoría de los casos las obras se disponen teniendo como eje de referencia el horizonte de los paneles, es decir, la línea imaginaria situada en el centro de los paneles como referente para colocar la línea central de las piezas de acuerdo a esta.

Color y textura: No existe presencia de color en ninguno de los dispositivos museográficos de la exposición, salvo el blanco de los paneles siguiendo mínimamente esa tendencia de *white box* y el color negro en uno de ellos. Los únicos colores, además del blanco y negro, presentes son los propios de la construcción puesto que la mayoría de las fotografías son también en blanco y negro.



Figura 89. Distribución de objetos sobre pared
Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Cuadro comparativo

Una vez realizados los diferentes estudios de caso de los cuatro ejemplos elegidos, en los cuales se ha estudiado tanto la gestión de los mismos como el diseño de las exposiciones que acogen, ambos en relación con el carácter industrial que poseen, realizamos un cuadro comparativo resumiendo las características principales obtenida de cada uno de estos aspectos.

De esta manera conseguimos ilustrar de forma clara la información obtenida de cada ejemplo, de forma que es posible observar las diferencias y similitudes entre los casos y así poder extraer de manera sencilla una serie de conclusiones que nos permitan responder las preguntas de investigación realizadas al inicio del trabajo de investigación. El cuadro comparativo relativo a la información de gestión de los diferentes casos es el siguiente:

Figura 90. Tabla resumen conclusiones de gestión. Fuente: Elaboración propia

	CAIXAFORUM	MATADERO	MEDIALAB PRADO	TABACALERA
TIPO DE GESTIÓN	Privada: Fundación La Caixa.	Pública combinada con instituciones privadas.	Pública.	- Pública: Promoción del Arte. - Privada: Centro social auto gestionado.
RELACIÓN DE LA GESTIÓN CON EL CARÁCTER INDUSTRIAL DEL CENTRO	- No existe relación puesto que la gestión y programación está centralizada en Barcelona.	- La flexibilidad del edificio industrial permite hacer la gestión de diversos tipos de actividades. - Se mantiene así el carácter multifuncional original que poseía la antigua fábrica.	- Se mantiene el carácter de producción que poseía la antigua serrería a través de talleres y actividades. - Se mantiene el carácter social del mismo.	- Gestión de exposiciones <i>site specific</i> . - El espacio marca qué tipo de elementos se exponen. - Se mantiene el carácter social del espacio con el centro auto gestionado edificio.

En cuanto a la información obtenida del diseño de las exposiciones de los casos, esta se puede resumir en la siguiente tabla comparativa:

	CAIXAFORUM	MATADERO	MEDIALAB PRADO	TABACALERA
ESPACIO	- No existe vestigio alguno del carácter industrial previo del edificio en el interior. - Sucesión de espacios cerrados creados específicamente para la exposición.	- Se mantiene el carácter industrial. - Espacio abierto con paneles. - Paneles que permiten la visualización del espacio.	- Se mantiene el carácter industrial. - Sucesión de espacios totalmente diáfano	- Se mantiene el carácter industrial. - Sucesión de espacios cerrados propios del edificio original.
RECORRIDO	Recorrido obligatorio.	Recorrido libre.	Recorrido libre.	Recorrido sugerido.
DISPOSITIVOS	Paneles blancos, vitrinas, mobiliario.	Paneles blancos, pequeños soportes, mesas.	Estructura metálica modular.	Paneles blancos Piezas sobre las propias paredes.
ILUMINACIÓN	Iluminación artificial.	Iluminación artificial.	Iluminación artificial e iluminación natural.	Iluminación artificial.
ESCALA	Escala equilibrada tanto de paneles como del espacio.	Escala equilibrada de los dispositivos. Escala el doble de la escala humana. Escala del espacio alejada.	Escala de objetos y espacio cercana a la escala humana.	- Dos escalas diferentes debido a dos zonas distintas, una alejada de la escala humana y otra equilibrada.
DISTRIBUCIÓN DE OBJETOS SOBRE PAREDES/PANELES	Con eje de referencia el horizonte de los paneles.	Con eje de referencia el horizonte de los paneles.	No tienen un modelo fijo debido a que no hay paneles si no las estructuras metálicas.	Con eje de referencia el horizonte de los paneles.
COLOR Y TEXTURA	Estilo <i>white box</i> . Uso del color para enmarcar una pieza.	No color. Solo blanco y negro. Paneles tipo <i>white box</i> Texturas propias de la arquitectura.	Color propio de las estructuras metálicas.	No color. Solo blanco y negro.

Figura 91. Tabla resumen conclusiones Diseño. Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Tras realizar este trabajo de investigación, compuesto tanto por una parte dedicada a la recopilación de información y teorías de diversos autores en lo que hemos denominado el marco empírico, como por otra parte práctica basada en el análisis y el estudio de varios casos relevantes en el marco empírico, podemos extraer una serie de conclusiones y resultados que nos permiten cumplir los diferentes objetivos del mismo y resolver las preguntas de investigación marcadas al inicio.

Nuestro primer objetivo se basaba en estudiar la existencia de un posible único modelo correcto a la hora de organizar exposiciones y eventos en edificios que se caractericen por poseer una arquitectura industrial y una memoria histórica de gran relevancia. Dicho objetivo se ha cumplido a través de, por un lado la búsqueda de los múltiples ejemplos de reutilización de espacios industriales presentada a modo de cronología al inicio del marco teórico y su posterior clasificación según el respeto de las actividades y eventos implementados hacia el carácter y valor del espacio, como a través del posterior análisis detallado de los casos de estudio seleccionados de España, concretamente de la ciudad de Madrid.

En sincronía con este objetivo, surgía la pregunta de investigación de si existe un modelo único correcto de organizar y diseñar eventos como exposiciones en este tipo de construcciones. A raíz del cumplimiento del primer objetivo, es decir, gracias a ese estudio mencionado, obtenemos la respuesta a esta pregunta primordial de la investigación.

Por ello podemos afirmar, tras finalizar el análisis, que la respuesta en este caso es negativa, no existe una manera única y adecuada de abordar la organización de eventos en este tipo de espacios, sino que existen múltiples posibilidades, unas más acertadas que otras, pero siendo muchas de ellas válidas a la hora de hacerlo de manera respetuosa y efectiva con su entorno. Podemos afirmar esto ya que se ha observado en los múltiples casos expuestos y principalmente gracias a los analizados en profundidad, la diversidad de formas de gestionar y diseñar las exposiciones, actividades o proyectos.

Sí que se ha conseguido determinar que no en todos los ejemplos se consigue implantar el nuevo uso teniendo en cuenta el valor del lugar que lo acoge, pero a su vez en el resto de espacios en los que sí que se ha

llevado a cabo una revalorización de las localizaciones y que han logrado compaginar lo existente con lo nuevo, se observan diferencias de gestión y de diseño que no constituyen un caso mejor que el anterior, sino que expresan diferentes puntos de vista respecto a este tema.

A su vez, gracias al desarrollo del trabajo podemos extraer una serie de conclusiones que nos permitan cumplir nuestro segundo objetivo y nuestra segunda pregunta de investigación, ambas planteadas siguiendo una misma línea. Este objetivo y por ende la pregunta, buscaba determinar las características y factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de gestionar exposiciones y actividades en espacios industriales.

El principal método utilizado para poder responder a esta cuestión y cumplir de dicho modo con el objetivo marcado ha sido el de la realización de entrevistas personales a diferentes personas que forman parte de equipo de gestión de centros localizados en construcciones industriales de la ciudad de Madrid. Gracias a ellos podemos plantear varias características que se tienen en cuenta, en casos reales, en este tipo de lugares y que varían proporcionándonos diversas opciones que se pueden tomar.

Gracias al caso de Medialab Prado, por ejemplo, descubrimos unas de los factores que se puede tomar como eje central que guíe la gestión de las actividades. Este factor o aspecto es el carácter de espacio de producción que poseían originalmente todos estos tipos de espacios industriales, puesto que estos lugares estaban destinados justamente a la creación de productos para el público. Por lo que un criterio a utilizar a la hora de plantear actividades y eventos en este tipo de sitio de manera acorde a ellos, es realizarlo de forma que se continúe con esa idea de producción y experimentación que los caracterizaba pero aplicándola a la actualidad.

Es decir, una de las opciones a elegir puede ser la de proponer una serie de actividades, no solo de exposición al uso, como veremos que es otra opción, sino como acciones que permitan a los ciudadanos involucrarse en un tema en concreto y crear diversos proyectos. Estos proyectos pueden aplicarse a mejorar la situación del barrio o zona en la que se encuentran este tipo de espacios de manera que los propios ciudadanos puedan participar y aportar sus ideas y opiniones de mejora. Esta

alternativa permite continuar tanto con la idea de creación inicial del lugar sino también con la de idea de que estos sitios vuelvan a convertirse en centros de gran importancia en las zonas en las que se establecieron, al igual que lo eran en la época de la industrialización.

Otro de los factores importantes para gestionar, plantear y planificar actividades y eventos puede ser carácter social que envolvía a estas construcciones industriales en su época, ya que muchos de estos casos de fábricas e industrias inicialmente tenían una fuerte función social, generando maneras de relacionarse entre los ciudadanos más cercanos y se consolidaban como puntos de encuentros y sociabilización. Este factor se ha podido deducir a partir de ejemplos como el del centro auto gestionado de Tabacalera que decide las actividades a realizar teniendo siempre presente mantener esa idea inicial de espacio reunión de personas y colectivos.

Otra de las características a tener en cuenta es el valor, en este caso no histórico del lugar y edificio, sino artístico que posee la propia arquitectura industrial en sí misma creando espacios diáfanos y únicos. De esta manera siguiendo este criterio, muchas de las reutilizaciones de estos espacios, como se ha comentado durante el trabajo, se han centrado en la organización de acciones y eventos artísticos. Otros han combinado este criterio con otros mencionados, como es el caso de Matadero en algunos de sus espacios, los cuales han destinado a la producción, al igual que en Medialab Prado, pero en este caso centrado a la producción de artes de todo tipo como artes visuales, las escénicas, la literatura y lectura, el pensamiento, la música y el arte sonoro, el cine, el diseño, la moda, la arquitectura, urbanismo y el paisajismo.

También cabe destacar como los múltiples procesos que se llevaban a cabo en este tipo de construcciones parece reflejarse en los nuevos usos que adquiere, puesto que como hemos observado en muchos de los ejemplos, en torno a la exposición o actividad principal suelen organizarse diversas actividades complementarias mostrándose ese carácter de espacio multifuncional y flexible.

Pero a pesar de todos estos criterios, observamos uno común en casi todos los casos y ejemplos recopilados y analizados a la hora de pensar un tipo de actividad en concreto. Esta actividad es la exposición, ya sea de arte, de proyectos o entendida como exposición de procesos de

creación. Las características espaciales de este tipo de arquitecturas industriales es un factor primordial que se ha tenido en cuenta a lo largo de la historia de la reutilización de estos espacios, conformándose la exposición como una actividad que encaja perfectamente con el lugar y a su vez este satisface perfectamente sus necesidades de implantación gracias a la gran flexibilidad que presentan.

El tercer objetivo establecido, correspondiente a la tercera pregunta de investigación, estaba centrado en este caso en las características fundamentales a estudiar al diseñar actividades y exposiciones en construcciones fabriles. Este se ha cumplido gracias fundamentalmente al análisis descriptivo de diversas exposiciones llevadas a cabo en los lugares objeto de estudio del marco empírico de esta investigación.

A partir de estos se pueden deducir rasgos y aspectos comunes entre ellos y seleccionar de cada uno aquellos que, tras el estudio, se consideren que han surgido basándose en la preocupación y la consciencia de la importancia del espacio original.

En primer lugar las exposiciones, o cualquier otro tipo de actividad que se organice en ambientes de carácter industrial, se deben diseñar de manera que no impidan la visualización del contexto y como consecuencia se pierda el gran valor que poseen. Se ha observado, como en espacios como Tabacalera o Matadero, el diseño y la disposición de las exposiciones que acoge no interrumpen ni obstaculizan la visibilidad de la construcción original de manera que el visitante pueda disfrutar y apreciar esta arquitectura a la par que observa la exposición que hay en ella.

El recorrido de la exposición o actividad es recomendable que no sea un recorrido obligatorio, sino que sea sugerido de manera que se pueda seguir un orden para la comprensión de la disposición de los elementos que conformen la muestra pero que a su vez exista la posibilidad de recorrerla libremente de forma que se pueda entender la espacialidad original del lugar.

En cuanto al color, se ha observado en casi la totalidad de los casos, que la mayoría de las decisiones tomadas en este aspecto se tornan hacia la ausencia de colores. Es por ello que se deduce que los elementos que se introduzcan al diseñar la exposición, excluyendo los propios objetos, bienes o proyectos a mostrar, deberían carecer de color salvo en puntos

ocasionales, ya que el predominio del mismo crearía un contraste demasiado brusco con el aspecto y la imagen general del espacio de la muestra, adquiriendo todo el protagonismo la exposición y evitando que exista un equilibrio entre el contenido y el contenedor. Aun así la inclusión del color puede ser ocasional para enmarcar un elemento primordial de la exhibición.

Otro aspecto importante a considerar es la materialidad de los dispositivos o soportes utilizados. Hemos observado dos tendencias diferentes que siguen a dos posturas dispares. Una de ellas sería la de la utilización de materiales neutros, blancos, como en el ejemplo del Museo d'Orsay o Matadero, para que se pueda discernir claramente lo existente con lo nuevo. La segunda sería la utilización de materiales industriales, que compaginen con la imagen y el carácter industrial del espacio, como son las estructuras metálicas utilizadas en Medialab.

Por último la iluminación idónea que permite resaltar los detalles más importantes que van a tener lugar dentro de estos lugares de gran escala es la iluminación artificial. Esta debe ser estudiada y diseñada de manera que pueda adaptarse a diversas situaciones, siguiendo el carácter flexible que posee el espacio. La iluminación natural, suele estar presente cuando el uso aplicado no se centra únicamente en exposiciones sino en otros usos sociales.

Todos estos aspectos mencionados nos han permitido conseguir responder a las diferentes preguntas de investigación y haber cumplido, tanto el objetivo principal, como dos de los objetivos secundarios y finalmente podemos cumplir el último de los objetivos marcados consistente en la realización de una propuesta. Gracias a las conclusiones obtenidas a través de la metodología utilizada, se puede realizar una propuesta que aúne tantos aspectos relevantes de gestión como de diseño en espacios de carácter industrial.

Nuestro planteamiento se va a basar una propuesta genérica, a partir de la cual se puedan llevar a cabo numerosos proyectos y a su vez plantearemos una propuesta, a raíz de la primera, más específica como ejemplo de esas múltiples opciones que se pueden tomar.

4.1. Propuesta técnica genérica

Planteamos como espacio para desarrollar la propuesta una de las naves de Matadero que actualmente no se encuentran rehabilitadas, es decir, que le ha sido asignado ningún uso todavía y se encuentra en estado de abandono. El criterio utilizado para la selección de la misma, se ha centrado en no optar por un lugar industrial el cual ya posea un nuevo uso, sino que la implantación de esta propuesta consiga darle un nuevo uso y vida proponiendo una actividad diferente a las que ya acoge el centro y a su vez complementaria.

Nuestra propuesta se basa en un compendio de varios de los aspectos que hemos obtenido en las conclusiones gracias a la elaboración de la investigación.

En cuanto a la gestión y planificación de actividades, en primer lugar proponemos mantener el carácter de espacio artístico que presenta la totalidad del centro cultural, pero combinándolo con otros factores relevantes por tratarse de este tipo de espacios con un fuerte historia, memoria y valor.

Por ello proponemos que la nave seleccionada acoja exposiciones al uso, las cuales se ha comprobado en el estudio que funcionan en estas construcciones, pero a su vez combinadas con actividades que involucren procesos de creación por parte de los ciudadanos, permitiendo que estos puedan participar en las mismas o ser espectadores de los procedimientos. De esta forma se genera así el concepto de exposición-producción, en el que no solo se exponen obras terminadas sino que se consigue mostrar también los procesos que se llevan a cabo. Esto garantiza una continuidad de uso muy interesante para el mantenimiento de la instalación y para la activación de la zona donde se inscribe el centro. Se asegura un flujo de personas que revitaliza, no solo el edificio, sino también el barrio. Así, no plantemos exposiciones *site specific*, como son entendidas normalmente, pero sí que se pretende orientar la producción de las obras realizadas en la nave, a piezas que se creen en concordancia con ese espacio en el que van a estar expuestas.

Este tipo de exposición o actividad, de cuya temática hablaremos a continuación, irá variando y conformará el principal evento dentro de la programación del espacio. Sin embargo, tomando otra de las ideas

plasmadas en las conclusiones, rescataremos ese carácter de espacio multifuncional de fábrica proponiendo en torno a este evento principal una serie de acciones complementarias a la misma que permitan aumentar la oferta cultural, participativa y educativa.

Para proponer la temática de estas exposiciones basadas en procesos de creación, tomamos la idea de mantener estos espacios como lugares de gran relevancia para la población cercana y con un fuerte carácter social como ocurría cuando desarrollaban su antiguo uso industrial. Es por ello que las temáticas elegidas para llevarse a cabo serían aquellas que causen interés en los vecinos, en este caso del barrio de Legazpi, temas que les preocupen y sobre los que se pueda trabajar y ayudar realizando estas actividades.

De esta manera se propone la creación de una plataforma online donde los vecinos puedan tanto aportar ideas acerca de los temas de las actividades como votar otras ya seleccionadas para poder conocer de primera mano la opinión real de los mismos. También se podrán organizar reuniones con este mismo objetivo para el público menos relacionado con los medios digitales. Por lo que utilizaríamos una gestión a través de convocatorias online y con cierto carácter asambleario debido a estas reuniones. No sería en su totalidad asambleario debido ya que esta parte de la propuesta técnica, a pesar de centrarse en la opinión y voz de los ciudadanos, no estaría gestionada por ellos si no por un equipo interno de Matadero y para poder llegar a un mayor número de personas.

Así a partir de las opiniones conjuntas se decidirán una serie de temas a raíz de los cuales se organizarán las diferentes actividades que cubrirán la programación del espacio de manera que este esté siempre en contante uso. Estas consultas se realizarán como mínimo con seis meses de antelación.

Se planificarán una serie de eventos principales, centrados en uno de estos temas de interés de los ciudadanos. Estos eventos consistirán en una serie de días en los cuales se formarán espacios de creación en relación al contenido escogido para el mismo, espacios en los cuales podrá participar cualquier persona que lo desee para formar parte de esta iniciativa. Los elementos que se vayan finalizando serán expuestos para la visualización del público. A su vez, simultáneamente y en el mismo espacio, se organizará una exposición de la misma temática de la



Figura 92. Ejemplo de la plataforma
Fuente: Elaboración propia

actividad de manera que conviva una exposición al uso con una exposición de los trabajos de creación, trabajos en los cuales también se puede participar.

A este evento principal se le asociarán unas actividades complementarias para profundizar acerca de los contenidos a tratar organizándose conferencias, debates y talleres entre otras opciones que podrán prolongarse más en el tiempo que el evento principal. De este modo conseguimos que esta nave se convierta en un lugar dinámico y en continuo movimiento.

A su vez, con esta intención de que el espacio este “vivo”, en constante movimiento y con el carácter social desde el que se define la propuesta, se plantea poder destinar un espacio determinado dentro de la nave seleccionada para poder cederlo a alguna asociación vecinal, como ocurre en el caso de Tabacalera, para que de dicho modo puedan desarrollar actividades paralelas destinadas a mejorar la vida de los vecinos del barrio, además de las actividades que se organizan dentro de la propia nave.

Para delimitar esta área según las necesidades de cada parte, por mantener el carácter multifuncional de este tipo de espacios industrial y por dar cabida a las necesidades de las diferentes actividades a desarrollar se plantea, a la hora del diseño del espacio, una serie de paneles móviles, al igual que lo son los de Caixa Forum, que permitan delimitar zonas dentro de la propia construcción de manera que estas se puedan ir adaptando a cada uno de los eventos o de las circunstancias.

En cuanto a la iluminación, hemos observado en los diferentes casos como la iluminación artificial predominada en los espacios de exposición mientras que la luz natural aparecía en aquel destinado a la producción creativa, en este caso Medialab Prado. Es por ello que se diseñará un sistema el cual nos permita controlar y regular la iluminación natural para que esta esté presente en las zonas destinadas a las actividades de producción de los talleres y para evitar su uso en las zonas de exposición, en las cual se colocaran diferentes fuentes de iluminación artificial. Esta iluminación artificial, siguiendo el modelo contemplado en todos los casos analizados, se dispondrá en una serie de rieles que nos permitan variar la colocación de las luminarias según la disposición de las obras.

En cuanto a los dispositivos museográficos, o en este caso, las estructuras utilizadas para exponer tanto las obras artísticas de la temática central del evento como las propias piezas producidas in situ, serán diseñadas con materiales industriales, siguiendo el ejemplo de Medialab, materiales que ayuden a potenciar el carácter industrial de la nave en la que se localizan. De esta manera utilizaríamos dispositivos duraderos y versátiles como en el Medialab y no como en los otros ejemplos analizados, en los que parece que se rehacen los dispositivos para cada evento u exposición. Esto implica una inversión inicial mayor, pero una amortización en el tiempo, además de dar una continuidad de imagen al espacio.

Este dispositivo se diseñará también de forma que se permita su desplazamiento de forma rápida y sencilla para que el montaje de la propia exposición pueda ser dinámico durante la misma y para que pueda modificarse su disposición dependiendo de qué actividad se realice.

Planteamos por tanto, una intervención mínima, similar a las analizadas en el marco empírico, descartando el *white box* como estilo predominante. Nos basamos en las teorías de Ruskin, permitiendo que en el espacio se observe claramente el paso del tiempo, incluyendo incluso la huella que puedan dejar las exposiciones temporales.

Podríamos resumir la propuesta como una idea donde la versatilidad y funcionalidad serán los principios que la muevan, de manera que la organización y diseño de las actividades se realice de la forma más eficaz y adecuada posible. El dinamismo será también un factor importante, adquiriendo un carácter similar al del Palais de Tokio o Medialab Prado. Por último es un proyecto sostenible, tanto en relación con el medio ambiente al intentar aprovechar al máximo los recursos utilizados, como en relación a la sociedad y la economía.

4.2. Propuesta técnica específica

Planteamos una propuesta específica y más detallada como ejemplo de una de las posibles exposiciones que se podrían realizar teniendo como base la propuesta genérica anteriormente explicada.

La idea general se centra en la selección de temas que preocupan a la sociedad y en los cuales estas exposiciones pueden colaborar en cierto modo. Es por ello que como ejemplo proponemos que la temática de una de estas exposiciones sea acerca de las personas con otras capacidades, de manera que consigamos involucrar a personas en esta situación para ofrecerles la oportunidad de expresarse de forma artística y poder ayudarles en su integración en la sociedad. Así proponemos que durante dos semanas, en la nave seleccionada de Matadero, tengan lugar las actividades, comentadas en el planteamiento genérico, pero enfocadas en este tema.

Para ello durante dicho tiempo tendrá lugar un taller en el cual cualquier persona, con otras capacidades o no, será invitada a participar y el cual consistirá en la creación de piezas artísticas, teniendo en todo momento en cuenta, las limitaciones de cada uno de los individuos. A su vez, el espacio destinado como espacio de creación será a su vez espacio de exposición puesto que se organizara simultáneamente un exposición cultural que aborde este tema, de forma que el público que acuda a observar la exposición no solo podrá visualizar las piezas sino también el proceso de creación de otras, proceso al cual podrán unirse y colaborar. Además las piezas finalizadas en el taller también serán expuestas junto a las primeras.

Se organizarán en torno a esta actividad principal, otras actividades secundarias. Se crearán conferencias, que aborden el tema escogido, invitando por ejemplo a personas con discapacidad que cuenten su testimonio de superación o aporten ideas para la mejora de ayudas. De esta manera se complementará la oferta cultural ofrecida por esta iniciativa.



Figura 93. Logo de la propuesta
Fuente: Elaboración propia



Figura 94. Fotomontaje de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

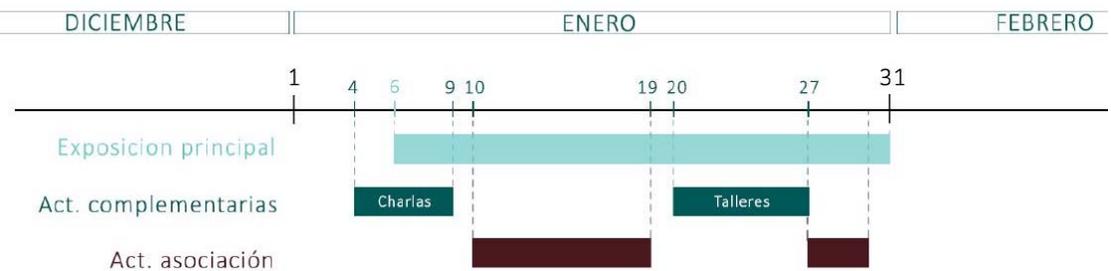


Figura 95. Cronograma de actividades
Fuente: Elaboración propia



Figura 96. Fotomontaje de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al diseño específico para esta propuesta, nos basaremos fundamentalmente en la idea de realizar una intervención que respete el espacio original al igual que hemos observado en los casos estudiados. De esta manera el diseño de la exposición será sencillo y minimalista para que este no interfiera en el disfrute de la nave de Matadero en la que se va a situar.

Espacio: Se pretende que en todo momento se tenga una visión general de todo el interior de la construcción, conformándose como un espacio abierto y flexible, pudiendo dividirse en dos partes. Una de ellas destinada a la exposición y producción artística y la otra destinada, en algunas ocasiones, a asociaciones vecinales, siguiendo el caso de Tabacalera, y en otras, a las actividades complementarias de las exposiciones. Estas divisiones se realizarán a través de unos separadores de tela diseñados de forma que sirvan como barreras acústicas para que el desarrollo de las actividades simultáneas se pueda llevar a cabo sin interrupciones. Se elige este sistema ya que, de este modo, el espacio se puede organizar según las diferentes necesidades de forma sencilla y porque es un sistema liviano y sutil que continúa con la idea del respeto al espacio.

A su vez se plantea que el perímetro de la sección de la nave rehabilitada se realice mediante vidrios electrocrómicos, que son aquellos que permiten cambiar su opacidad mediante corrientes eléctricas. Así

permitirán en ocasiones cerrar completamente el espacio visualmente y en otras la completa visibilidad de toda la nave entera.

Dispositivos museográficos: Se diseñan una serie de estructuras metálicas sencillas, siguiendo el ejemplo de Medialab Prado, las cuales servirán como soporte para los diferentes elementos a exhibir, tanto los de la exposición principal como los creados en las actividades y talleres. Son estructuras móviles lo que facilita su adaptabilidad a cada uno de los casos y permite infinidad de configuraciones del espacio. La sencillez de estas piezas consigue conformarse como un elemento que no obstaculiza la visión del lugar.

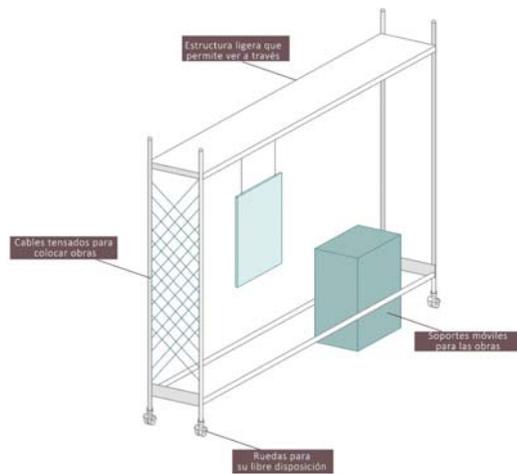


Figura 97. Esquema estructuras
Fuente: Elaboración propia

Recorrido: Al tratarse, como se ha comentado, de un espacio fluido y dinámico no existe un recorrido marcado para la exposición. El visitante puede observar tanto las obras, como su producción, con total libertad. Además la propia distribución de los elementos presentes puede ir variando y aumentando.

Iluminación: Se utiliza iluminación artificial, a través de luminarias sobre rieles electrificados, sistema predominante en los ejemplos estudiados, para la mejor visualización de las obras. Sin embargo también se contará con un sistema que permita orientar la luz natural para que esta pueda utilizarse para la producción de las obras, como ocurre en Medialab Prado.

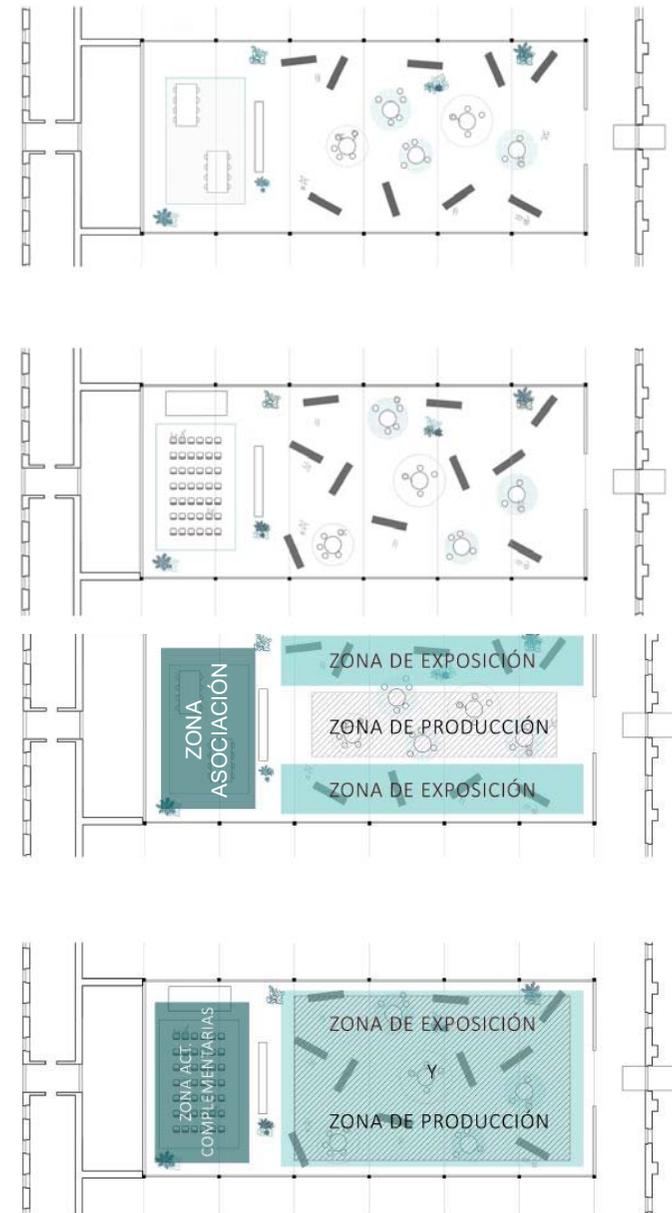


Figura 98. Plantas y esquemas de posibles configuraciones.
Fuente: Elaboración propia



Figura 99. Fotomontajes de la inauguración (a,b,c,d,e)
Fuente: Elaboración propia

Escala: La escala presente entre la del lugar y la humana es una escala lejana, al igual que en la exposición analizada de Matadero, dando una sensación de amplitud y espacialidad. Sin embargo las estructuras planteadas poseen una escala mucho más cercana que sirve de transición entre las dos anteriores.

Distribución de objetos sobre paredes/paneles: En este caso no se prevé la disposición de objetos sobre paredes ni paneles, sino sobre las estructuras metálicas anteriormente mencionadas.

Color y textura: En el diseño de la exposición no se añaden elementos de color para dar protagonismo tanto a las obras mostradas como al propio espacio. La materialidad de los elementos metálicos crea un contraste con el ladrillo del edificio, contraste propio de la época de la industrialización.

Inauguración

Además de la propia exposición y de las actividades complementarias a esta, se propone la organización de una inauguración previa a todas estas actividades. Esta inauguración tendrá como invitados a autoridades o personalidades públicas relacionadas con el mundo de la cultura, asociaciones de personas con otras capacidades, artistas y medios.

El *timing* para este evento consistirá en primer lugar de una introducción al acto, una visita por la exposición, un breve discurso y finalmente concluirá con un cóctel para los invitados.

El evento se diseñará de manera que el lugar cobre gran importancia y consiga dar valor a la construcción original. Para ello se utilizarán recursos lumínicos que potencien los aspectos de la arquitectura y consigan crear expectación y asombro en los asistentes.

Así a la entrada de los asistentes el espacio se encontrará mayoritariamente a oscuras, iluminado levemente por una serie de focos leds. Los vidrios del perímetro se encontrarán opacos de forma que no se pueda contemplar el resto de la nave (a). Tras unas breves palabras, al ser las estructuras de la exposición móviles, se traerán estas al espacio central y comenzará la visita por la misma (b).

A continuación tendrá lugar una serie de discursos en la parte final de la nave, la cual se cerrará mediante las telas dispuestas. De esta manera durante esta parte del acto se retirarán las estructuras metálicas para dejar espacio para el posterior cóctel.

Una vez finalizados todos los discursos el evento volverá a trasladarse a la parte central donde poco a poco los vidrios se irán volviendo traslucidos (c) para descubrir la totalidad del espacio de la nave de Matadero (d) y finalmente se introducirá la luz natural para dar comienzo al cóctel (e).

Finalmente se dará unas palabras de agradecimiento que cerrarán este acto de inauguración.

4.3. Futuras líneas de investigación

Como se ha demostrado en el trabajo, tanto mediante el marco teórico, como en el marco empírico, existen numerosos casos de utilización de edificios industriales para albergar eventos y exposiciones y esta tendencia parece ir aumentando cada vez más.

Por eso a raíz de esta investigación se puede continuar profundizando en el análisis de este fenómeno, estudiando otros casos de la ciudad de Madrid o de más ciudades del mundo, o incluso enfocando este estudio quizá en las diferentes tipologías de edificios y las posibilidades de implantación de nuevos usos artísticos en cada una de ellas.

También se puede comprobar el impacto que suponen los eventos y exposiciones localizados en esta arquitectura para el entorno en el que se encuentran.

A su vez se han marcado unas pautas de trabajo que pueden ser de utilidad para ahondar en casos no solo de edificios industriales, si no de edificios históricos en general puesto que las pautas y la forma de estudiar los casos se puede aplicar también a este tipo de construcciones.

De este modo se podría llegar a elaborar una guía todavía más extensa y precisa de actuación para los profesionales de eventos y exposiciones en patrimonio industrial y cultural.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Civera, I. (2001). Restauración del patrimonio arquitectónico industrial. En I. A. Junta de Andalucía, *Preservación de la arquitectura industrial en Iberoamérica y España* (pp. 160-203). Sevilla: Editorial Comares .
- Alonso Fernández, L., & García Fernández, I. (2010). *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje*. Madrid: Alianza Editorial.
- Álvarez Areces, M. Á. (2008). Patrimonio industrial. Un futuro para el pasado desde la visión europea. *Apuntes: Revista de estudios sobre patrimonio cultural*, 21(1), 6-25.
- Benedetti, M. V., Bernal, A. M., Haddad, A., & Rodríguez, C. (2012). *Museología, curaduría, gestión y museografía*. Bogotá: Ministerio de Cultura República de Colombia.
- Bordass, B. (1996). *Museum Collections in Industrial Buildings. A selection and adaptation guide*. Somerset: Bigwood and Staple.
- Camacho Campusano, A., & Leiva Cañete, F. (2010). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Capel, H. (1995). La rehabilitación y el uso del patrimonio histórico industrial. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 29, 19-50.
- Carrillo, M. L. (2013). La revitalización de la ciudad a través de la rehabilitación patrimonial. *Arte y Ciudad - Revista de Investigación*, 1 (3), 719-732.
- Casanelles Rahola, E. (1998). Recuperación y uso del patrimonio industrial. *Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales*, 2(19), 11-18.
- Castro Morales, F. (2001). Memoria, ocio y cultura. Nuevos usos en España para el patrimonio industrial. *Cuadernos (Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico)*, 12, 204-212.
- Crisman, P. (2007). From industry to culture leftovers, time and material transformation in four contemporary museums. *The Journal of Architecture*, 12(4), 405 - 421.
- Davidts, W. (2006). Art Factories Museums of Contemporary Art and the Promise of Artistic Production, from Centre Pompidou to Tate Modern. *Fabrications*, 16(1), 23-42.
- Dever Restrepo, P., & Carrizosa, A. (2000). *Manual básico de montaje museográfico Paula Dever Restrepo Amparo Carrizosa*. Bogotá: División de museografía. Museo Nacional de Colombia.
- Díaz, C. (2016). Rehabilitación del Patrimonio Histórico Cultural: TATE MODERN de Londres. *Grupo Embolicart*. Recuperado de: <http://embolicart.blogspot.com.es/2016/07/rehabilitacion-del-patrimonio-historico.html>

- Félix y Valenzuela, F. (2012). Gestión, planeación, diseño, producción y montaje de una exposición museográfica. En M. Herrera Guevara, G. Bárcenas Castellanos, E. Hernández Villegas, F. Padilla López, G. Sánchez Ramírez, M. Urrea Triana, F. Félix y Valenzuela, *Organización de acciones culturales* (pp. 137-195). Guadalajara: Secretaría de Cultural del Gobierno de Jalisco.
- García Blanco, Á. (1999). *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Ediciones Akal.
- Gómez, S. G. (2013). La recuperación y revalorización del patrimonio industrial en Lyon. *Arte y Ciudad - Revista de Investigación*, 1(3), 781-798.
- Grau Lobo, L. (2010). *Patrimonio industrial y museos. El convidado de hierro*. León: FHVL.
- Guillén, E. M. (2013). El patrimonio industrial convertido en museo. *Arte y Ciudad - Revista de Investigación*, 1(3), 745-763.
- Hernández Martínez, A. (2012). Patrimonio industrial y arte contemporáneo. Una "nueva geografía cultural". *Jornadas Andaluzas de Patrimonio Industrial y de la Obra Pública*: Sevilla: Sevilla: Fundación Patrimonio Industrial de Andalucía.
- Hernández Martínez, A. (2013). De museos, antimuseos y otros espacios expositivos en la Europa del siglo XXI. *Artígrama*, 28, 29-54.
- Hernández Martínez, A. (2018). El reciclaje de la arquitectura industrial. En *Jornadas Patrimonio Industrial*, (pp. 29-51). Zaragoza.
- Hernandez, F. (1998). *El Museo Como Espacio de Comunicacion*. Gijón: Ediciones Trea.
- Hugony, C., & Ramsay, J. (2012). Adaptabilidad de edificios históricos a usos culturales. *Cultura y Desarrollo*, 8, 12-15.
- Larrauri, I. (1987). *Descripción de un proyecto museográfico*. Quito: Mimeo.
- López Barbosa, F. (1993). *Manual de Montaje de Exposiciones*. Bogotá: El Taller Editorial.
- Lord, B., & Dexter, G. (2010). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S. A. (2018). Mercado de Motores. *Web oficial de turismo*. Recuperado de https://www.esmadrid.com/agenda/mercado-de-motores-museo-del-ferrocarril?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F
- Martíne, J. I. (2006/7). El patrimonio industrial y sus activaciones. *KOBIE (Serie Antropología Cultural)*, 12, 5-33.

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2000). *Plan Nacional del Patrimonio Industrial*. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones.
- Montaner, J. M. (2001). El museo como espectáculo arquitectónico. *B.M.M. Cuaderno Central*, 5, 35-38.
- Musée d'Orsay. (2018). De la estación al museo de orsay renovado. *Musée d'Orsay*. Recuperado de <http://www.musee-orsay.fr/es/coleccion/de-la-estacion-al-museo-de-orsay-renovado.html>
- Nicolin, P. (2006). *Palais de Tokyo: sito di creazione contemporanea*. Milán: Postmedia Books.
- Pardo Abad, C. J. (2004). La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 57, 7-32.
- Pérez-Accino Marco, B., Martin Grau, J., & Bosch Reig, I. (2011). *Del comercio al arte: nuevos espacios para el arte contemporáneo*. Valencia: Instituto Universitario de Restauración del Patrimonio de la UPV.
- Piqueres, R. P. (2008). El espacio de arte contemporáneo en edificio histórico. *Museo*, 13, 310-319.
- Piqueres, R. P. (2013). La rehabilitación de edificios histórico-artísticos para fines culturales. *Boletín de monumentos históricos*, 3(27), 233-246.
- Platea Magazine. (2017, Marzo 09). La Ruhrtriennale presenta su programación para 2017. *Platea Magazine*. Recuperado de <https://www.plateamagazine.com/noticias/2206-la-ruhrtriennale-presenta-su-programacion-para-2017>
- Rahola, E. C. (2007). Nuevo concepto de Patrimonio Industrial, evolución de su valoración, significado y rentabilidad en el contexto internacional. *Bienes culturales*, 7, 59-70.
- Sola-Morales, I. (1979). Teorías de la intervención arquitectónica. *Quaderns d'arquitectura i urbanisme*, 155, 30-38.
- Tejeda Martín, I. (2008). Entre el espectáculo y el discurso pedagógico: La Tate Modern. *Educatio Siglo XXI*, 26, 67-84.
- Witteborg, L., Jaffé, H., Daifuku, H., & Osborn, E. (1963). *Temporary and travelling exhibitions*. Düsseldorf: Unesco.
- Yuncal, B. R. (2013). Dos modelos de musealización del patrimonio industrial de Langreo. El Museo de la Siderurgia y la Pinacoteca Municipal "Eduardo Úrculo". *Anales de Historia del Arte*, 447-459.

6. LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Museo de la Siderurgia y la Minería de Castilla y León (2011). Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/10/31/leon/1320063826.html>

Figura 2. Logo de la Universidad Camilo José Cela (2018). Recuperado de <https://www.ucjc.edu/>

Figura 3. Logo Universidad Politécnica de Madrid (2018). Recuperado de <http://www.upm.es/>

Figura 4. *Exposición Light of the Light* en el Palais de Tokyo (2016). Recuperado de <https://www.artrabbit.com/events/light-of-the-light>

Figura 5. Instalación artística en el edificio industrial Carriagework (2017). Recuperado de [https://www.trover.com/d/q2v5-2017\)-eveleigh-australia](https://www.trover.com/d/q2v5-2017)-eveleigh-australia)

Figura 6. *Instalación "Mamá" en La Tate Modern (2018)*. Recuperado de <https://www.guggenheim-bilbao.eus/obras/mama-2/>

Figura 7. Centro cultural Roca Umbert (2018). Recuperado de <http://rocaumbert.com/que-es-roca-umbert/>

Figura 8. Antigua fábrica de Can Suris (2011). Recuperado de <https://chimevapor.wordpress.com/2011/06/13/la-antigua-fabrica-can-suris-cornella-de-llobregat-barcelona/>

Figura 9. Portada Plan Nacional de Patrimonio Industrial edición 2015 (2015). Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/planes-nacionales/gi/dam/jcr:88a504bd-a083-4bb4-8292-5a2012274a8c/04-maquetado-patrimonio-industrial.pdf>

Figura 10. Les Halles de París (2018). Recuperado de <http://www.parisbestlodge.com/fr/leshalles.html>

Figura 11. Ironbridge en Alemania (2018). Recuperado de <https://www.ironbridge.org.uk/our-story/the-iron-bridge/>

Figura 12. Minas de sal de Wieliczka en Polonia (2013). Recuperado de <https://www.thedailybeast.com/wieliczka-salt-mine-is-an-incredible-polish-underground-amusement-park>

Figura 13. Eugène Viollet-le-Duc (2017). Recuperado de <https://www.cromacultura.com/restauracion-viollet-le-duc-ruskin-boito/>

Figura 14. John Ruskin (2017). Recuperado de <https://trc-leiden.nl/trc-needles/people-and-functions/authors-scholars-and-activists/ruskin-john-1819-1900>

Figura 15. Camillo Boito (s.f.). Recuperado de <http://portal-restauracion-upv.blogspot.com/p/1.html>

Figura 16. Antigua fábrica de fósforos Bryant & May (s.f.). Recuperado de <http://www.sublimephotography.co.uk/eastendphotos/bow/pages/match1.htm>

Figura 17. Jardín del Tercer Paisaje (2015). Recuperado de <https://albertoberbegal.wordpress.com/2015/09/06/jardin-del-tercer-paisaje-gilles-clement/#jp-carousel-1572>

Figura 18. Ironbridge (2011). Recuperado de <http://www.geograph.org.uk/photo/2552002>

Figura 19. Museo de la Mina del Ecomuseo de Le Creusot (s.f.). Recuperado de <http://www.ecomusee-creusot-montceau.fr/spip.php?rubrique9>

Figura 20. Parque Territorial Emscher en la Cuenca del Ruhr (s.f.). Recuperado de https://www.metalocus.es/sites/default/files/fileimages/metalocus_emscher_04_1180.jpg

Figura 21. Antigua estación de trenes sede del actual Museo d'Orsay (s.f.). Recuperado de <http://www.musee-orsay.fr/en/collections/history-of-the-museum/the-station.html>

Figura 22. Interior Museo d'Orsay (s.f.). Recuperado de http://masdearte.com/dos/media/n_30_orsay1-1024x683.jpg

Figura 23. Exterior Tate Modern (2016). Recuperado de <http://www.tate.org.uk/context-comment/articles/behind-the-art-tate-modern>

- Figura 24.** Tate Modern (s.f.). Recuperado de <https://www.saatchigallery.com/museums/museum-profile/Tate+Modern/97.html>
- Figura 25.** Interior Palais de Tokyo (2015). Recuperado de <http://gastv.mx/opinion-inside-en-el-palais-de-tokyo/>
- Figura 26.** Interior Palais de Tokyo (s.f.). Recuperado de http://www.liquidmaps.org/users_fichas_items/index/2075?all=images
- Figura 27.** Interior Palais de Tokyo (2012). Recuperado de <https://www.metalocus.es/es/noticias/palais-de-tokyo-lugar-para-la-creacion-contemporanea>
- Figura 28.** Le 104 (2018). Recuperado de <https://fr.wikipedia.org/wiki/Centquatre-Paris>
- Figura 29.** Tabakalera (s.f.). Recuperado de <https://www.tabakalera.eu/es>
- Figura 30.** Le Hangar a Bananes (s.f.). Recuperado de <http://www.iledenantes.com/fr/projets/12-hangar-a-bananes.html>
- Figura 31.** La Sucriere (2015). Recuperado de <https://www.archdaily.com/600955/la-sucriere-z-architecture/54e698fde58ece33a80008f-00portada-jpg>
- Figura 32.** Espacio utilizado en la Bienal de Estambul 2009 (2016). Recuperado de <https://www.metalocus.es/es/noticias/inauguracion-de-are-we-human-una-bienal-de-las-ideas>
- Figura 33.** Jahrhunderthalle (s.f.). Recuperado de <https://ar.pinterest.com/pin/354306695659627612/?lp=true>
- Figura 34.** La Nave (2016). Recuperado de <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/La-Nave-acoge-MoneyConf-el-mas-importante-evento-mundial-de-finanzas-y-tecnologia/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=79537adbae675510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM10000171f5a0aRCRD>

- Figura 35.** Mercado de Motores (2014). Recuperado de <http://blog.calzadosdiez.com/%C2%A1nos-vemos-en-el-mercado-de-motores-julio-2014/>
- Figura 36.** Museo de la Ciencia y de la Técnica (s.f.) Recuperado de <http://patrimoni.gencat.cat/es/museu-de-la-ciencia-i-de-la-tecnica-de-catalunya>
- Figura 37.** La Industrial (s.f.). Recuperado de <http://www.laindustrialeventos.com/>
- Figura 38.** Estudios, espacio exposición en centro de arte Tabacalera (2018). Recuperado de https://elpais.com/ccaa/2016/07/25/madrid/1469459932_760244.html
- Figura 39.** Tipos de recorridos. Manual básico de montaje museográfico, Dever, P; Carrizosa, R.A.; División de museografía, Museo Nacional de Colombia. Recuperado de <http://docplayer.es/8844651-Manual-basico-de-montaje-museografico.html>
- Figura 40.** Tipos de distribución objetos pared. Manual básico de montaje museográfico, Paula Dever RestrepoAmparo CarrizosaDivisión de museografíaMuseo Nacional de Colombia. Recuperado de <http://docplayer.es/8844651-Manual-basico-de-montaje-museografico.html>
- Figura 41.** *Fases en la gestión de proyectos culturales. Elaboración propia*
- Figura 42.** Fases en la gestión de exposiciones. Elaboración propia
- Figura 43.** Inauguración de la exposición del pintor CEESEPE (s.f.). Recuperado de <https://www.ateneodemadrid.com/index.php/Sala-de-prensa/Imagenes/Inauguracion-de-la-exposicion-del-pintor-CEESEPE>
- Figura 44.** Cronograma casos. Elaboración propia
- Figura 45.** Interior Les Abattoirs (2017). Recuperado de <https://www.mowwgli.com/25649/2017/10/16/medellin-histoire-colombienne-aux-abattoirs-annee-france-colombie-plus/>
- Figura 46.** MACRO (2017). Recuperado de <https://zero.eu/eventi/77829-visioni-geometriche,roma/>

- Figura 47.** CaixaForum Bcn (2016). Recuperado de <http://www.publifestival.com/fecha-y-lugar/>
- Figura 48.** CaixaForum Barcelona (2017). Recuperado de <http://www.coolturemag.com/caixaforum-barcelona-giorgio-chirico/>
- Figura 49.** Bombas Gens (2017). Recuperado de https://elpais.com/cultura/2017/07/07/actualidad/1499434114_148704.html
- Figura 50.** Fundación Emilio e Annabianca Vedova (2017). Recuperado de <http://myartguides.com/exhibitions/emilio-vedova-de-america/>
- Figura 51.** Antigua Central Eléctrica de Mediodía (s.f.). Recuperado de <https://circarq.wordpress.com/2013/10/21/la-antigua-central-electrica-del-mediiodia/>
- Figura 52.** CaixaForum Madrid (2018). Recuperado de <https://ethic.es/2018/04/v-encuentro-planeta-responsable-madrid/caixaforum-madrid/>
- Figura 53.** Entrada CaixaForum Madrid (s.f.). Recuperado de <http://seiyu.es/caixaforum-madrid-arquitectura-herzog-de-meuron/>
- Figura 54.** Escaleras del CaixaForum. Elaboración propia.
- Figura 55.** Exposición “Andy Warhol. El arte mecánico”. Elaboración propia
- Figura 56.** Sucesión de espacios. Elaboración propia.
- Figura 57.** Recorrido obligatorio. Elaboración propia.
- Figura 58.** Imagen de la iluminación de la exposición. Elaboración propia.
- Figura 59.** Análisis de la iluminación de la exposición. Elaboración propia
- Figura 60.** Escala de la exposición. Elaboración propia
- Figura 61.** Color presente en la Exposición. Elaboración propia
- Figura 63.** Exterior de Matadero Madrid. Elaboración propia
- Figura 64.** Interior de Matadero Madrid. Elaboración propia
- Figura 65.** Exposición *site specific* (Selfi) de Darya Von Berner en Abierto x Obras (2016). Recuperado de <http://www.hoyesarte.com/evento/darya->

[von-berner-le-hace-un-selfi-a-matadero-madrid/attachment/selfi-de-darya-von-berner-abierto-x-obras-matadero-madrid-enero-2016/](http://www.von-berner-le-hace-un-selfi-a-matadero-madrid/attachment/selfi-de-darya-von-berner-abierto-x-obras-matadero-madrid-enero-2016/)

- Figura 66.** Exposición “Processi 144_M, entrelazarse con Roma”. Elaboración propia
- Figura 67.** Plano de la exposición. Elaboración propia
- Figura 68.** Esquema de los campos de visión. Elaboración propia
- Figura 69.** Posibles recorridos. Elaboración propia
- Figura 70.** Dispositivos museográficos. Elaboración propia
- Figura 100.** Esquema de iluminación. Elaboración propia
- Figura 72.** Escala de la exposición. Elaboración propia
- Figura 73.** Medialab Prado (2016). Recuperado de http://www.elmundo.es/album/madrid/2016/02/26/56d0389be2704e047e8b4672_7.html
- Figura 74.** Exterior Medialab Prado (s.f.). Recuperado de <https://www.itinari.com/location/medialab-prado-the-citizen-s-cultural-lab>
- Figura 75.** Interior Medialab Prado. Elaboración propia
- Figura 76.** Fotografía de la exposición. Elaboración propia
- Figura 77.** Interior Medialab Prado. Elaboración propia
- Figura 78.** Estructuras Medialab Prado. Elaboración propia
- Figura 79.** Esquema estructura. Elaboración propia
- Figura 80.** Iluminación Medialab Prado. Elaboración propia
- Figura 81.** Escala de la exposición. Elaboración propia
- Figura 82.** Exterior Tabacalera (2018). Recuperado de <http://www.elmundo.es/cultura/2018/02/21/5a8db85646163f1e748b458f.html>
- Figura 83.** Interior Tabacalera (2012). Recuperado de https://elpais.com/ccaa/2012/01/21/madrid/1327141947_402721.html
- Figura 84.** Exposición “La antropología de los sentimientos”. Elaboración propia

- Figura 85.** Posibles recorridos. Elaboración propia
- Figura 86.** Iluminación de la exposición. Elaboración propia
- Figura 87.** Escala de la exposición. Elaboración propia
- Figura 88.** Escala de la exposición. Elaboración propia
- Figura 101.** Distribución de objetos sobre pared. Elaboración propia
- Figura 90.** Tabla resumen conclusiones de gestión. Elaboración propia
- Figura 91.** Tabla resumen conclusiones diseño. Elaboración propia
- Figura 92.** Ejemplo de plataforma. Elaboración propia
- Figura 93.** Logo de la propuesta. Elaboración propia
- Figura 94.** Fotomontaje de la propuesta. Elaboración propia
- Figura 95.** Cronograma de actividades. Elaboración propia
- Figura 96.** Fotomontaje de la propuesta. Elaboración propia
- Figura 97.** Esquema estructuras. Elaboración propia
- Figura 98.** Plantas y esquemas de posibles configuraciones. Elaboración propia
- Figura 99.** Fotomontajes de la inauguración. Elaboración propia

7. ANEXOS

ENTREVISTAS

[Entrevista a Sofía Sicilia, responsable del área de marketing y atención al visitante de CaixaForum](#)

1. Me gustaría que me comentaras cómo elegís el tipo de exposición que vais a realizar. ¿Cómo hacéis la programación? ¿Qué criterio empleáis para elegirlos?

El criterio en sí, nosotros desde el centro, desde el Caixaforum, no lo decidimos, no lo organizamos en sí. Toda la programación, tanto en exposiciones como las actividades complementarias que están relacionadas se llevan a cabo desde el Área de Cultura. El área de Cultura está en Barcelona. Nosotros somos una sede más, un centro cultural más que la obra social La Caixa tiene. Este CaixaForum está en Madrid, hay otro en Barcelona... Hay 8 CaixaForum y ahora hay uno más proyectado en Valencia. Toda esta programación viene dada desde el área de Cultura. Hay algunas exposiciones que van a dos centros o tres, según el tamaño que son más grandes, que suelen ser Madrid y Barcelona. Entonces toda esta programación se tiene ya cerrada como a dos años vista, hay un calendario que desde el área de cultura llevan organizado. El área de cultura tiene distintas coordinadoras de exposiciones y según la temática de la exposición, cada una según su especialidad es quien la lleva. A nosotros lo que nos pasan es dicho calendario y desde el centro lo que hacemos es coordinarnos con el área de explotación para que esto se monte aquí. Pero ya está, nosotros no decidimos el contenido.

2. Esto ya me lo has comentado un poco pero me gustaría saber con cuánto tiempo se planean las exposiciones. Unos dos años me has dicho, ¿no?

Sí. De hecho puede que ya incluso haya muchas exposiciones que están planificadas o cerradas a tres y cuatro años. Lo que pasa es que luego el encajarlas en la planificación de donde va a ir cada exposición pues se tiene un calendario a dos años. Y nosotros en el centro seguimos, las tenemos por temporada. Temporada es un año. Hacemos en septiembre una presentación de las exposiciones que se van a tener para el siguiente

año. Por ejemplo ahora en setiembre de 2018 se hará la presentación de las exposiciones que tengamos hasta septiembre del 2019.

3. No sé si me puedes comentar un poco las fases que seguís desde la previsión de la programación hasta que las exposiciones han terminado

Digamos que nosotros toda la parte de concretar el montaje, desmontaje, logística y toda la adecuación de la exposición aquí nos viene ya organizado. Contactan con una persona del centro, que es responsable del área de explotación del edificio para coordinar las piezas cuando llegan, si van a llegar de noche, los camiones, los permisos, la validación de los accesos, el tema de seguridad. Toda esa parte depende de nosotros, entonces nos coordinamos con la persona que es la responsable de esa exposición, la coordinadora de la exposición. Y ellos nos pasan todo, el *timing* de van a venir a desmontar... Ahora se está desmontando la exposición de Warhol, por ejemplo. Pues ahora mismo está aquí todo el equipo de desmontaje. Están aquí 15 días y esto va ahora al Museo Picasso. Entonces nos bien dado y nosotros nos organizamos para la parte que es del centro, para facilitar accesos, todo lo que es salida, la seguridad de las piezas.

4. Y a la hora de diseñar el espacio, ¿cómo lo lleváis a cabo?

A la hora de diseñar el espacio expositivo nosotros en el centro lo que hacemos es igual. Contactar con el responsable del equipo de producción. Porque dentro del área que te he comentado de cultura está la gente de exposiciones y el área de producción, que son la misma, es decir, su responsable es el mismo pero unos se dedican al contenido y otros a la producción. Y normalmente siempre para eso y según qué tipo de exposición se contrata un diseñador de exposiciones.

5. ¿Soléis elegir los mismos equipos?

Suelen ser los mismos, a lo mejor en montajes y desmontajes sí, se trabaja con la misma empresa porque están especializadas en obras de arte.

6. No sé si me puedes decir cuáles son las empresas con las que soléis contar

En este caso nosotros trabajamos con Feltrero en el tema de montajes. Luego hay diseñadores de exposiciones que lo elige directamente el área de cultura. Y dependiendo de la temática y si es fotografía o mucho más escénica pues entonces se contrata alguien más especializado.

7. ¿El presupuesto que dedicáis a cada una de las exposiciones va variando?

Varía. El presupuesto, eso va en una ficha que nosotros llamamos la ficha presupuestaria. Nosotros desde el centro añadimos a ese concepto de ficha global el coste que la exposición tiene en su itinerancia en Madrid. Por ejemplo, hay que hacer un cálculo del coste que tiene el monitoraje, las personas que hacen las visitas guiadas, seguridad, mantenimiento, limpieza, la parte de marketing y difusión, los folletos que hacemos. Todo eso va imputado a esa ficha, eso es solo una parte de costes del centro. Pero además hay otras partidas presupuestarias que son directamente del área de cultura. Y depende de la exposición. Algunas a lo mejor puede ser un millón de euros y otras son doscientos mil. Depende de la temática, de la dificultad de las piezas, todo.

8. Claro también depende mucho de lo que os viene ya dado desde esa área de cultura.

Exacto. La clave está en que nosotros desde los centros tanto Madrid, Barcelona, todos los centros, esta parte no lo hacemos. Al crecer todos los servicios están centralizados. El área de marketing también, la imagen se decide allí y luego nosotros adaptamos esa pieza, que nos pasan desde el área de marketing a lo que es el centro. Y todos los centros trabajamos de una forma muy similar. Al final cada vez que va a haber más CaixaForum va a ser así. Y luego las exposiciones rotan de un centro a otro y todo esto lo llevan ya desde ahí.

9. Cambiando un poco de tema, no sé si conoces por qué en este espacio anteriormente industrial sí que se mantuvo la fachada pero del espacio interior no ha quedado ningún vestigio.

Porque no había nada, básicamente. Cuando se empezó la obra, lo que quedaba de la antigua Central eléctrica, ya por dentro estaba prácticamente destruida. Lo que quedaba era el cascarón, la fachada. Y

sí que se ha mantenido porque la fachada que ves, lo que se ha conseguido son mucho más metros cuadrados. Se han levantado dos pisos hacia arriba y dos hacia abajo que no existían. Pero los ladrillos que estaban estropeados y los que se han necesitado para cerrar parte de las ventanas porque es sala de exposiciones y se veía desde fuera, han sido hechos a mano y contruidos como eran los antiguos imitando la técnica con la que se hizo. En este caso es que en este edificio no se pudo lograr mucho más porque no existía. Por ejemplo el centro CaixaForum de Barcelona sí. Y el centro por dentro está adaptada, pero la fachada está totalmente terminada.

10. ¿Me puedes resumir un poco las actividades que asociáis a las exposiciones?

Normalmente cada exposición tiene su conferencia inaugural, después del acto de inauguración y luego suelen llevar ciclos de exposición relacionadas. Warhol ha tenido su ciclo de exposiciones relacionadas. Entonces eso casi siempre es así con todas las exposiciones y además están las visitas. Hay visitas de vario tipos, la dinamizada educativa, la comentada educativa, los cafés tertulia relacionados con la exposición, luego están las visitas comentadas de adultos. Hay otro formato de visita familiar, que es para niños. Luego todas las exposiciones tienen su espacio educativo, que si has visto las exposiciones, habrás visto que en la de Adolf Loos tiene una zona dedicada a los niños. Para nosotros es un punto fundamental y es una actividad libre para que puedan entrar las familias.

11. ¿Para la clausura de las exposiciones no organizáis ningún evento?

No, cuando finaliza no. El día de la inauguración sí, hacemos primero la rueda de prensa, se invita a todos los medios y luego ya se hace el parlamento, la visita con el comisario y se hace el acto de inauguración con un cóctel.

12. ¿Aquí en el CaixaForum de Madrid en qué departamentos o áreas está compuesto vuestro equipo de gestión?

Aquí como estamos estructurados...Pues hay una directora, la directora del centro y luego de ella dependen cuatro responsables, que son de cuatro áreas. Una es planificación de actividades, que es el equipo que

tiene una relación muy directa con el área de cultura. Entonces el área de cultura les pasa a ellos quién va a venir, qué concierto va a haber, cuando va a venir. Nosotros les damos a ellos también calendario de fechas, ocupación, disponibilidad. Nosotros digamos adaptamos esa actividad a la disponibilidad centro, horario, sesiones, oferta-demanda, lo que vemos por temporalidad que va a encajar mejor y según visitas de un tipo o de otro. Y todo ello se hace desde planificación e conjunto con ellos. Luego está el área de comunicación, digamos el área de marketing y atención al visitante, que la responsable soy yo, que lleva toda la parte de atención al visitante, de reservas, supervisión. Ahora lo tenemos todo externalizado con una empresa que se llama Magma Cultura, que está en varios centros culturales. En concreto en la Fundación La Caixa los tenemos en todos los CaixaForum. Y luego todo lo que es la producción de folletos, acciones comerciales, encuentros con profesores, presentaciones, para hacer difusión, comercialización de las actividades, eso es otra área. Y luego hay otra, que al crecer tanto la demanda y tener un punto importante, es la cesión de espacios para eventos. Hay otra persona con otro equipo Son tres personas también ahí que gestionan todas las cesiones de espacios que aquí llevamos a cabo. En algún caso es con coste, con alquiler, cuando la empresa que lo pide es con ánimo de lucro. Pero la mayoría, en nuestro caso, son sin ánimo de lucro quien lo solicita y son gratuitas. Son entidades sociales, son entidades con las que colaboramos CaixaBank lo utiliza mucho para hacer aquí todos sus eventos, todos sus encuentros con directivos, sus presentaciones. Entonces digamos esa área coordina el evento y la inauguración. Y luego está el equipo de explotación que está formado por dos personas que llevan y dependen de ellos la seguridad, el mantenimiento, limpieza.

13. ¿Puedes hablarme un poco más de la parte de eventos?

Aquí no se hacen muchos porque no hay muchos espacios. Hay un auditorio y dos aulas. Pero sí que hay mucha demanda.

14. Pero en este caso, como me has comentado, son casos sin ánimo de lucro, no tanto comerciales o corporativos.

Sí. El ánimo de lucro no es el fin final de todo esto. Digamos que luego a quien nosotros le cedemos el espacio asume los costes que conlleva la realización del mismo. Si contratan azafatas, los técnicos de sonidos, esto ya lo pagan ellos. Pero nosotros en muchos casos, a las instituciones

públicas, ministerios, todo esto lo ofrecemos de forma gratuita. Y el coste nuestro es inferior en muchos casos a lo que costaría alquilar un espacio.

15. Justo a raíz de lo que me comentabas antes de la empresa de Magma Cultura con la que contáis, ¿soléis trabajar con las mismas empresas en las diferentes áreas?

Sí. Hay algunas empresas que son comunes y que ya sus contratos, al final para la gestión de todos los centros, es mucho mejor. También la imagen que damos es mucho más homogénea y al final la experiencia que un visitante tiene es la misma o pretendemos que sea la misma si visita CaixaForum Madrid, Barcelona o Sevilla, por ponerte un ejemplo. Entonces por ejemplo, los servicios de restauración, cafetería es la misma empresa, es el mismo grupo. Para nosotros está en casi todos los centros. Magma Cultura, también. Entonces el tema de atención al visitante, taquillas, supervisión de eventos y el tema de reservas, el back office se cubre con ellos y es la misma empresa.

16. Como sería el proceso de que se concibe una exposición hasta que finalice

Yo las nociones que tengo es que eso se pacta, se cierra, a partir de ahí empieza el proceso. Se elige al comisario, con el comisario ya se empieza a contactar, a su vez el comisario hace toda la relación que hay con prestamistas. Todo esto coordinado con la persona coordinadora de exposiciones.

Entrevista por correo a Marta García, responsable las Relaciones Institucionales de Matadero

1. ¿Cómo decidís el tipo de actividades o exposiciones que incluís en la programación? Cada entidad decide la programación de mano de su dirección artística. Las direcciones artísticas son consecuencia de un concurso público por lo que se sigue la política cultural marcada por el gobierno municipal. Además se complementan con el enlace de convocatoria pública que te adjunto. <http://www.mataderomadrid.org/convocatorias/convocatorias-matadero>

2. ¿Consideráis que se tiene en cuenta el carácter industrial del espacio de Matadero a la hora de decidir el contenido estas actividades o exposiciones? ¿Y a la hora de realizar el diseño de las exposiciones? Las líneas estratégicas (recogidas en la web) son las que marcan el contenido. El espacio condiciona pero no por su diseño industrial sino por la flexibilidad del mismo.

3. ¿Con cuánto tiempo de adelanto comenzáis la planificación? Como espacio público estamos vinculados al presupuesto municipal, depende de cada entidad, con una media de 3 meses.

4. ¿Van asociadas las exposiciones a otros eventos? (inauguración, clausura, conferencias, visitas guiadas...). Así es, todo ha de llevar su actividad paralela.

5. ¿En qué funciones o departamentos se divide el equipo encargado de la gestión de las actividades? Recogido en la web, chequear la pestaña de instituciones y recoge el equipo.

6. ¿Con qué agencias soléis trabajar para la museografía, la comunicación, la organización de eventos? Ninguna somos espacio público no se vincula a ninguna.

7. ¿Cuál es el presupuesto medio de las exposiciones que organizáis? Si hay una variedad presupuestaria, ¿de qué rango estamos hablando? En función de los presupuestos municipales.

Entrevista a Marcos García, Director de Medialab Prado

1. Me gustaría que me contaras un poco acerca de las actividades que hacéis. He leído en vuestra página que, al ser un espacio colaborativo, aceptáis propuestas de la gente a la hora de llevar a cabo diversos proyectos, ¿es así? ¿O sois vosotros los que directamente proponéis qué hacer en cada momento de la programación? ¿O es una combinación de ambas ideas? Es decir, ¿Cómo decidís que tipo de actividad llevar a cabo?

El objetivo de *Medialab* es ofrecer un lugar para la producción, para la experimentación, que sean los propios usuarios quienes desarrollan los proyectos. Hay diversas maneras de incorporar, de seleccionar proyectos que están propuestos por los propios usuarios. Hay talleres de producción. Por ejemplo mañana justo empieza uno y hubo una convocatoria hace más de dos meses para recibir proyectos. Son temáticos, en este caso es sobre el tema de los residuos y una vez seleccionados 8 proyectos en este caso, se abrió una convocatoria a colaboradores. Entonces a través de estas dos convocatorias se pueden ver las dos maneras de participar en un proyecto aquí: proponiendo una idea a ser desarrollada o para colaborar con alguna de las propuestas.

2. A la hora de elegir la temática inicial, de decir, vamos a hacer esto de interactivos 18, ¿cómo decidís hacer eso? ¿Es idea vuestra?

La idea es tratar de seleccionar temas generales relacionados con problemas de la ciudad y también poder colaborar con otras áreas. El año pasado hicimos de movilidad, este año de residuos, el año que viene probablemente sea de alimentación. Temáticas bastante amplias. Que pueden incorporar disciplinas y habilidades muy diversas.

3. Por lo que sois vosotros los que ponéis esas temáticas y a partir de ahí la gente ya puede ir proponiendo proyectos...

Me gustaría que me explicaras también un poco por encima el proceso desde que pensáis esa idea hasta que se lleva a cabo. Me lo estabas comentando ahora un poco, cómo comenzáis con esa idea, y luego es cuando la gente os va dando los proyectos o las propuestas para desarrollarlo. Más o menos cómo sería

genéricamente ese proceso que lleváis hasta que ya se lleva a cabo o se termina.

La duración va dependiendo de la antelación o el tiempo que tengamos para prepararlo. Los temas se seleccionan en relación con otros proyectos que ya se han hecho aquí hablando con los usuarios, hay unas líneas de trabajo que tiene que ver con prototipado, con participación ciudadana, con datos.

4. Y con la gente, ¿contactáis a través de reuniones, talleres o también hacéis online?

La interacción que hacemos es muy constante con usuarios, propuestos, proyectos que llegan. También a veces hay una vía de propuestas para hacer actividades más al uso. Ahora por ejemplo hay un congreso de la universidad que se llama "Sociología ordinaria". Y ahí a través de una convocatoria ordinaria se han recibido propuestas de presentaciones que se han incluido en un programa. Lo que nos interesa también ahí es conectar. Tenemos la academia con la universidad con la ciudad. También con experiencias. Es un congreso que no es académico en el sentido más pautado, clásico, sino que habla de sociología ordinaria, de gente que está pensando...Se presentan proyectos que no solo se enmarcan dentro de la disciplina de la sociología, sino que también viene gente de arquitectura, de bellas artes, de antropología. ¿Cuál sería el proceso de un taller de producción? No lo sé. Con mínimo 6 meses o un año de antelación se va trabajando en temas, se define la convocatoria, se abre cuatro o tres meses antes de que sea el momento del taller, se buscan activamente proyectos e instituciones colaboradoras.

5. ¿Hay ciertas asociaciones con las que soláis colaborar?

Como los temas son tan distintos en cada caso hay que hacer un mapa de actores. Pero bueno hay algunas con las que llevamos mucho tiempo colaborando, universidades, colectivos, asociaciones. Luego también dentro de diferentes áreas del ayuntamiento de Madrid, con el gobierno central, con algunos ministerios, dependiendo de los temas. Claro es tan amplio... Lo que a nosotros nos interesa es conectar a gente de diferentes disciplinas para llevar a cabo proyectos. Entonces cada caso es un mundo.

6. Claro, normal. He leído también que tenéis la figura del mediador cultural que entiendo que es gente que se une para colaborar a dar los talleres. No sé si me puedes explicar un poco el concepto.

La idea de la mediación es que las convocatorias no hacen accesible de manera automática a cualquiera la participación, todo el mundo se siente invitado a presentar un proyecto o a colaborar, aunque esté abierto en la web. Entonces el papel de los mediadores sería el de colaborar activamente a comunicar las convocatorias a colectivos o aquí en el espacio también está el equipo de mediadores culturales, que lo que haría es hacer de este lugar un lugar de recepción más hospitalario, para poder transmitir que proyectos hay en marcha. Pero también su función es escuchar cuáles son los intereses de la gente que viene y según sus intereses orientarles y decírselos; pues ahí está esta convocatoria este proyecto en el que puedes participar. La mediación es aquello que hace accesible lo que en un principio es solo abierto. La puerta está abierta pero no todo el mundo se siente invitado a entrar. Entonces hay que hacer un esfuerzo de traducción, de conexión, de escucha, de hospitalidad, para que esta idea de lugar de encuentro se haga realmente.

7. Aquí en Medialab, en cuanto a la gestión de estas propuestas, estas convocatorias, ¿tenéis varios departamentos, varias áreas o todos más o menos os encargáis de todo? ¿Estáis divididos en áreas concretas?

Sí, hay una estructura. Hay un área más de gestión de administración de servicios, de gerencia, la parte técnica. Y luego hay otra más que es la del programa cultural que está relacionada con la anterior. También la de comunicación. Hay distintos coordinadores, responsables. Hay una coordinación general de todo eso y luego distintos coordinadores de los diferentes laboratorios, de las líneas de trabajo. Aparte además hay una colaboración con el área de participación, transparencia y gobierno abierto con el que tres de las líneas de trabajo están relacionadas. *Participalab*, centrado en temas de liberación online, participación, democracia online donde se están haciendo experimentos y proyectos en esa dirección. El laboratorio de datos y el de innovación ciudadana, que está más relacionado con lo que se está haciendo en distritos, con *experimentadistrito* y con otros. Y luego hay otros tres. El de ciencia ciudadana que es un proyecto europeo, que es al que está ligado el taller

que empieza mañana, el de experimentación audiovisual y sonora y el de prototipado, con todo lo del *Fablab*, ligad a construir cosas, el de textil. Pero vamos son líneas que tampoco es que sean compartimentos totalmente estancos.

8. Vale, perfecto. Te quería preguntar también otra cosa. Porque he estado también centrando más el trabajo, en centros más como Matadero, que hacen exposiciones al uso, no solo talleres, sino exposiciones de arte u otros temas. Estoy viendo si las exposiciones que se hacen en este tipo de espacios industriales, si se tiene en cuenta a la hora de diseñar la exposición. Aunque yo sé que exposiciones como tal, de arte por ejemplo, no realizáis, pero sí que creo que exponéis los proyectos.

Sí, lo que se va haciendo es lo que se expone. Y bueno eso es uno de los grandes retos, como acondicionar el espacio que sirva a la vez como lugar de difusión de los proyectos pero también espacio de experimentación. Justo ahora es que han quitado en la parte de abajo mucho de ellos porque se van a poner otras cosas. Yo siempre lo menciono que el momento en el que mejor quedaba era con el laboratorio de textil en abierto, porque ahí se podían ver las cosas que se iban tejiendo, las máquinas que iban construyendo para el textil, las que tenían, las noticias de los desfiles que iban haciendo para algunos proyectos, algunos prototipos. Entonces hay una mezcla de espacio de producción y de exhibición. Lógicamente cuando hay gente que está editando en Wikipedia, eso para exponerlo es más difícil, es mucho menos visual. Pero sí que me gustaría decir algo. Ya que es un edificio de arquitectura industrial, una antigua serrería, reconvertida en espacio cultural. A nosotros nos gusta mucho que se mantenga todavía el carácter de espacio de producción. Y de hecho donde estaba antes *Medialab* que era el sótano ahora es un *Fablab*, que podrían ser como las sierras del siglo XXI. Entonces eso nos parece muy relevante, de modelo de política o institución cultural. Yo creo que es la dirección que hay que tomar, que no incitemos lugares solo de acceso a ciertos contenidos culturales teniendo ya internet. Ya que no es lo mismo ver una obra de arte en directo que ver una reproducción. Y lo cierto es que en muchos casos el acceso a la recepción de bienes culturales, no es suficiente y yo creo que hay una necesidad, que es la de la creación, que todo el mundo tiene, la de poder contribuir con su conocimiento a productos que pueden mejorar

la vida común. Eso no se ha contemplado tanto en las instituciones públicas.

9. A la hora de hacer las actividades, si tenéis en cuenta los espacios, que veo que en principio sí. A la hora de exponer físicamente los proyectos, ¿Cómo lo hacéis? ¿Tenéis realmente en cuenta el espacio? Por ejemplo en Matadero sí que se parece tenerse en cuenta.

En el caso de la nave Abierto x Obras claramente ahí hacen proyectos *site specific*, aquí en algunos casos es *site specific* y en otros casos es simplemente la documentación de algo que se ha hecho en otros sitios, intervención en un parque o son herramientas digitales. Ahora hemos estado en las últimas épocas trabajando con un estudio de arquitectura y más menos intentó estandarizar. Cosa que por un lado mejora la lectura pero yo creo que aleja la idea de espacio de laboratorio. Justo hay una parte ahora que está muy bien porque mejora la lectura y el acceso a los proyectos, pero a mí me gustará que se acercara más a la idea de laboratorio abierto. Luego bajamos al *Fablab* y vemos que hay proyectos, algunos a medio hacer, otros hechos y alguien que sepa bien lo que está pasando puede pasarse toda la tarde enseñando cachivaches, herramientas...Entonces es más no tanto en lo expositivo, como algo legible, que también sino también como transmitimos la idea de espacio vivo, de producción de proyectos y de producción de comunidad. De comunidad de gente que hacen cosas.

10. No sé si me puedes decir el nombre del estudio de arquitectura con el que colaborasteis.

Sí. No lo recuerdo bien. ¿Tú sabes un estudio que se llamaba PACMAN que luego han derivado en varios distintos? Hay uno que es Enorme Estudio, estos no. Con ellos estamos haciendo otra cosa. Pero hay otro que no recuerdo como se llama y es ese.

11. ¿Los talleres tienen diferentes partes? Es decir, ¿están divididos en esa parte de producción y exposición que me comentas? Por ejemplo en la parte de una exposición está la inauguración, la propia exposición y la clausura. En este caso, ¿Cómo serían esas partes?

Las partes serían elección de temas, definición de las convocatorias, convocatorias de proyectos donde se seleccionan algunos, la

convocatoria de colaboradores, el taller de prototipado que esto dura unas dos semanas o a veces son simplemente grupos de trabajo y finalmente los proyectos se presentan en una exposición. Más o menos esas serían las partes. También cuando está el equipo de mediación también hay más un trabajo más en proceso, hay grupos de trabajo que vienen una vez a la semana, otras veces una vez al mes y van generando cosas con un ritmo no tan intenso como los talleres de prototipado. Que mañana empiezan y dentro de dos semanas finaliza...Yo te invitaría a venir.

Entrevista a Guillermo González. Jefe del Área de Exposiciones de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, responsable de la gestión de Tabacalera

1. ¿Qué criterios utilizáis para decidir las diferentes exposiciones y actividades de la programación?

Nosotros lo que hacemos es llevar a cabo una programación que se centra en el arte contemporáneo más actual español e iberoamericano. Entonces dentro de esos criterios la mayoría de los proyectos van dentro de esa misma línea. Luego hay alguna excepción que se valora. Normalmente los proyectos pueden venir porque nos presenten comisarios o artistas sus propuestas, que luego esas propuestas se valoran, se estudia su viabilidad cultural, económica, etc. Por otro lado, hay otra línea importante de nuestro trabajo que es exponer los premios nacionales de fotografía, que se otorgan desde esta subdirección general. Entonces una de las exposiciones constantes que tenemos todos los años es la del premio Nacional de Fotografía, que justamente es la que tenemos ahora mismo de Isabel Muñoz, del año 2016, si no recuerdo mal. Eso por una parte. Entonces en cuanto al criterio al final, nosotros valoramos la viabilidad de los proyectos y su interés según nuestro criterio y la decisión final recae en la subdirectora general, es la que tiene la última palabra.

2. A la hora de gestionar o decidir esas actividades o exposiciones, ¿consideras que uno de los criterios que aplicáis es el propio espacio en sí de Tabacalera?

Sí, sí, para nosotros el espacio es fundamental. Es un elemento que condiciona completamente los proyectos muchas veces. De hecho una de las salas que tenemos, la Sala Estudios, que tiene una presencia de la arquitectura aún más destacada. La Sala Principal y la Fragua tienen mucha presencia arquitectónica, pero la Sala Estudios es que directamente son las antiguas duchas y los vestuarios de la fábrica. En esa sala habitualmente, a excepciones, pero normalmente encargamos a los artistas que desarrollen un proyecto a partir del espacio.

3. ¿Con cuánto tiempo de adelanto realizáis la planificación?

Varía un poquito pero entorno a un año y seis meses, dentro de ese arco.

4. ¿Podrías resumirme brevemente los pasos del proceso desde que pensáis la idea hasta que acaba la exposición o la actividad que organizáis?

Esa pregunta es muy genérica, es todo nuestro trabajo prácticamente. Pues recibimos los proyectos, los valoramos, estudiamos costes, si son convenientes en ese momento, si proceden, si alguien ha hecho ya una exposición igual o no. Eso ya por una parte. Y ya cuando el proyecto ya tiene el visto bueno y empieza a gestionarse, lo que hacemos es valorar el tema de presupuestos, ver de qué podemos prescindir o de que no, como podemos sacarlo adelante, sin perder calidad pero a lo mejor tratando de ajustar un poco coste. Para nosotros es una de las condiciones que nos tiene siempre más constreñidos. Y una vez que las cosas están claras pues se trata de gestionar todos los servicios que hacen falta y de ir hablando con los artistas y comisarios para desarrollar los contenidos de la exposición.

5. ¿En torno a las exposiciones organizáis otro tipo de actividades complementarias?

Sí, normalmente hacemos. Tenemos por un lado una línea de talleres con artistas y a veces con los comisarios también, que cuando hay una exposición tratamos que haya una actividad complementaria en esa línea. Y luego por otro lado tenemos un programa educativo, que se llama Tabacalera educa, que también está trabajando ahora sobre los propios proyectos expositivos. Una vez que la exposición está en marcha, los educadores se ponen a trabajar en ello y organizan las actividades.

6. ¿Son para todo tipo de público?

Tenemos ahora mismo visita para el público general y por otro lado hay talleres para adolescentes, grupos de secundarias y bachillerato.

7. En vuestro equipo, ¿estáis divididos en diferentes departamentos?

Si, lo que pasa es que nuestra unidad es muy pequeña. Nosotros no tenemos una estructura como puede tener un museo grande, pero sí que hay un área dentro de la subdirección que es el área de exposiciones, de la que yo soy jefe de área y en esta área trabajan una serie de compañeros que son coordinadores de proyectos. Esa es un poco la única estructura que podemos diferenciar porque luego hay una serie de profesionales que se encargan de la gestión económica, otro compañero lleva más el tema más jurídico. Pero no es una estructura como puedas encontrar en Reina Sofía p algo así, que es otra dimensión.

8. A la hora del montaje de las exposiciones, ¿soléis contar con las mismas empresas o va variando según la exposición?

Nosotros como administración pública tenemos que sacar concursos cuando son determinados importes o si no otro tipo de contratos, pero siempre contratos públicos. Entonces nosotros sí que contamos con un grupo de empresas que trabajan en el sector normalmente porque sabemos que son competentes, que trabajan bien y es a estas empresas a las que nos dirigimos para que presenten sus ofertas. Y ya en función de eso, ya la oferta que se más beneficiosa es la que se seulle llevar los trabajos. Ese es un poco el criterio que tenemos.

9. A la hora de diseñar, en este caso y no gestionar, las exposiciones, ¿se tiene también en cuenta el espacio industrial?

En el caso de Tabacalera, que no es un espacio neutro, que tiene mucha personalidad en sí mismo, no es un escenario que este ahí inerte si no que interactúa muchísimo con los proyectos, sí que se tiene mucho en cuenta, sí.

10. He visto que en paralelo a vosotros, existe un centro auto gestionado de Tabacalera. ¿Podrías explicarme un poco acerca de él?

El tema de Tabacalera es un proyecto con unas características muy particulares porque el Ministerio decidió en un momento dado, hace ya 8 años, poner en marcha nuestro proyecto con una sala de exposiciones temporales, que es lo que efectivamente gestionamos desde esta dirección. Y en paralelo se decidió atender a las demandas de la ciudadanía del área de la zona de Lavapiés que querían tener un espacio público en el que desarrollar actividades. Entonces sí que se hizo, desde la Dirección General de Bellas Artes, un contrato de cesión de ese espacio a un colectivo, al centro social auto gestionado de la Tabacalera, que se formó en ese momento y se les cedió el espacio para desarrollar su actividad de manera autónoma. Entonces esa es la situación que se mantiene actualmente. Ellos trabajan en una línea distinta a la nuestra, están en otra zona del edificio, con accesos independientes. Tenemos una relación cordial, lo que pasa es que no interactuamos mucho porque no se cruza tanto nuestra actividad con la suya. Pero sí que tenemos diálogo y solemos hablar con ellos. Pero vaya, funcionamos como dos centros independientes con personalidad propia a pesar de compartir el edificio.

11. En cuanto al presupuesto de las exposiciones, ¿tenéis un rango en el que os movéis?

Es que cambia muchísimo. Nosotros trabajamos con presupuestos muy modestos, no tenemos un presupuesto muy grande entonces intentamos aprovechar todo lo que se puede los recursos disponibles. Es que cambia un montón de un proyecto a otro pero las exposiciones grandes de la sala principal a lo mejor están en una producción en torno a 70.000 euros.

12. Volviendo un poco a una de las preguntas anteriores, me comentaron en Medialab, que ellos, al situarse en una antigua fábrica, querían mantener a la hora de plantear las actividades, el carácter de producción que poseía el lugar. En cambio vosotros veo el espacio os influye más el espacio a la hora del diseño más que en las decisiones de las exposiciones. ¿Es así?

A ver sí que nos influye en otro sentido porque el espacio no tiene unas características de humedad relativa y temperatura que permitan la exposición de determinadas obras de arte. Entonces en ese sentido nos hemos centrado, aunque luego ha habido exposiciones que han supuesto una excepción, pero en general nuestra línea de trabajo va más hacia la

fotografía de nueva producción y de temas de audiovisuales, instalaciones a lo mejor. Es decir, cosas que no sean normalmente pintura o colecciones más históricas o ese tipo de cosas, que las hemos tenido en alguna ocasión que hemos llegado a algún acuerdo con algún artista. Pero en general vamos más en otra línea, entonces el espacio también nos está condicionando ahí. Entonces no es solo que en el diseño te esté condicionando si no que en la propia concepción del proyecto ya te está marcando un poco las pautas, aparte de las dimensiones y tal que también en cualquier otro espacio te condiciona.

13. Cuando inauguráis una exposición, ¿hacéis algún tipo de evento en torno a ella?

Si, bueno en tema de prensa, a veces hacemos rueda de prensa pero normalmente no se hacen convocatorias de prensa y si los periodistas quieren entrevistar a los artistas, solo tienen que solicitarlo. Pero la convocatoria tradicional, rueda de prensa y tal, normalmente no la hacemos. Y luego sí que hacemos un acto de inauguración pero que es un acto muy poco protocolario. Nos limitamos a abrir la puerta y a que cualquiera que quiera entre. Pero no se pide invitación, ni palabras oficiales ni nada de eso. El protocolo normal es ese, que no haya nada formal u oficial.